







Negocios inclusivos y empleo en la base de la pirámide

HELENA ANCOS (coord.)





Colección: ESTUDIOS INTERNACIONALES (ICEI)

Título coeditado con el Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI)

Todos los libros publicados por Editorial Complutense a partir de enero de 2007 han superado el proceso de evaluación experta.

Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización expresa de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

© 2011 *by* Helena Ancos de la coordinación y cada autor de sus textos

© 2011 *by* Editorial Complutense, S. A.
Donoso Cortés, 63 - 4.ª planta. 28015 Madrid
Tels.: 91 394 64 60/1. Fax: 91 394 64 58
ecsa@rect.ucm.es
www.editorialcomplutense.com

Primera edición: Abril 2011

Imprime:

ISBN: 978-84-9937-079-7

Depósito legal:

Impreso en España - *Printed in Spain*

Las imágenes reproducidas en los distintos capítulos de este volumen han sido insertadas previa constatación de las correspondientes autorizaciones por parte de los distintos autores.

Esta editorial es miembro de la UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional

Índice

7 PRÓLOGO

JOSÉ ANTONIO ALONSO, INSTITUTO COMPLUTENSE DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

EL MERCADO DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE. UN NUEVO PARADIGMA DE NEGOCIO

- 17 1. El Sector Privado y las Responsabilidades Públicas:
el Rol de las Soluciones Comerciales en la Temática Social
MICHAEL CHU, HARVARD BUSINESS SCHOOL. EE. UU.
- 31 2. La base de la pirámide: negocios, valores e innovación para
la responsabilidad social
JOSÉ MIGUEL RODRÍGUEZ, UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.
- 57 3. Relación entre la Sustentabilidad Empresarial y las estrategias para abordar
el mercado de los más pobres
MIGUEL ÁNGEL GARDETTI, LABORATORIO BASE DE LA PIRÁMIDE. ARGENTINA.
- 73 4. Innovación y creación de valor en modelos de negocio en la base de la pirámide
PABLO SÁNCHEZ, UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA.
JOAN ENRIC RICART, IESE BUSSINES SCHOOL, UNIVERSIDAD DE NAVARRA.
- 91 5. Innovación corporativa y mercados de bajos ingresos: un marco estratégico
SHUAN SADREHAZI, UNITED NATIONS UNIVERSITY-MERIT. HOLANDA.
GEERT DUYSTERS, EINDHOVEN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY. HOLANDA.
- 109 6. El concepto de negocio inclusivo considerando la comunidad
de la base de la pirámide como aliado estratégico
FERNANDO CASADO, CAD. LABORATORIO BASE DE LA PIRÁMIDE. ESPAÑA.
- 125 7. Marco institucional para el fomento de los negocios inclusivos.
El caso de las empresas de inserción en España
HELENA ANCOS, INSTITUTO COMPLUTENSE DE ESTUDIOS INTERNACIONALES. ESPAÑA.

LECCIONES PRÁCTICAS

- 155 8. El Grameen Bank: un modelo de banca alternativa
NAZRUL I. CHOWDHURY, GRAMEEN BANK. FUNDACIÓN ICO.
- 171 9. Microcrédito y exclusión financiera
ÁNGEL FONT, FUNDACIÓN CAIXA CATALUÑA.
- 199 10. Experiencias en la generación de negocios inclusivos. Empaques Santa Ana
VÍCTOR MESALLES, GRUPO COMECA. COSTA RICA.
- 213 11. Cuatro años de experiencia desarrollando negocios inclusivos en América
CHRISTIAN MARLIN, ALIANZA SNV-WBCSD.
- 243 12. Negocios inclusivos, la experiencia de FUNDES: “Innovación en la cadena”
CLAUDIO DEL CAMPO, FUNDES. CHILE.



Prólogo

JOSÉ ANTONIO ALONSO

La concepción dominante sobre la empresa, sobre su actividad y proyección social, se ha visto alterada en los últimos años. Se ha dilatado el campo de las responsabilidades atribuidas a la empresa, más allá del espacio estrictamente económico, al tiempo que se le señalan nuevos mercados y actividades como deseables para delimitar el perímetro de su estrategia competitiva. Se trata de dos tendencias de cambio diferenciadas, pero que se refuerzan mutuamente reclamando de la empresa nuevas tareas; casi cabría decir que una nueva concepción de las funciones que le son propias. El primero de estos factores de cambio se traduce en la demanda a la empresa de un firme compromiso en materia de Responsabilidad Social, el segundo apunta a las posibilidades que brinda la creación de negocios en la base de la pirámide, acomodando parte de su actividad y de sus productos a las demandas y particularidades de los segmentos más pobres de la sociedad.

En la literatura en la que se reclaman este tipo de cambios se pueden encontrar enfoques muy diferenciados. Unos abundan en las apelaciones éticas, demandando de la empresa un mayor compromiso con actividades de tipo filantrópico. Se le reclama a la empresa que se adscriba a un cuadro de valores éticos con los que se identifica una parte importante de la sociedad. Otros, por su parte, más allá de coincidir o no en esa reclamación ética, apelan al propio interés de la empresa para justificar los cambios, advirtiendo que las nuevas responsabilidades responden a las necesidades de un proyecto empresarial que se considere sostenible en un mundo que ha cambiado notablemente.

Aunque las argumentaciones posteriores se centrarán en factores más objetivos relacionados con la propia concepción de la empresa, no cabe minusvalorar el peso que las apelaciones éticas tienen como factor de cambio social. Para justificarlo, recurro a una heurística simple, pero suficientemente ilustrativa. Parto de la base de que, cualquiera que sea la sociedad que se considere, todos los actores operan en un amplio campo entreverado por criterios derivados de tres lógicas de coordinación social diferenciadas: los mercados, las jerarquías y los valores. O, por decirlo de otra manera, todos operamos en un espacio regido por criterios de competencia y estímulo económico (mercados), por acuerdos estables para favorecer la coordinación y articular una acción colectiva de calidad (jerarquías) y por razones que apelan a una justificación normativa que se supone que es socialmente compartida (valores). Las





dosis en que estos factores se combinan pueden ser muy diferentes según los actores que se consideren, pero en todos están presentes esos tres elementos.

Permítasenos algunos ejemplos para ilustrar lo hasta ahora señalado. Es obvio que para una ONG es crucial el referente normativo (valores), ya que eso es lo que justifica su existencia; pero las ONG operan en parte a través de relaciones mercantiles, de acuerdo a criterios de eficiencia (mercado) y se organizan de acuerdo con criterios estables de autoridad en su seno (jerarquía). El Estado es el exponente máximo de un tipo estable de vínculos basados en un sentido de autoridad consentida (jerarquía), pero también debe operar a través de relaciones mercantiles para hacer operativa su prestación de servicios (mercado) y debe adscribirse a un cuadro normativo que justifique su proceder (valores). Y, en fin, también la empresa, aunque justifique su existencia por la provisión eficiente de bienes y servicios (mercado), se organiza internamente de acuerdo a criterios de autoridad (jerarquía) y promueve en su seno y entre sus clientes y proveedores un cuadro normativo al que pretende adscribir su conducta (cultura y valores de la empresa). Así pues, para todo actor social es importante definir el cuadro normativo con el que pretende identificarse. No cabe suponer, como cierto pensamiento neoliberal parece alentar en ocasiones, que la empresa opera en un ámbito —el mercantil— que, por su propia naturaleza, es ajeno o neutral respecto de todo referente normativo. Nada que opere e interactúe socialmente, de acuerdo a criterios de decisión deliberada, lo puede ser.

Admitido ese planteamiento, habrá de reconocerse entonces que si un determinado cuadro de valores se hace socialmente dominante, la empresa debe incorporarlo en su seno y alimentarlo con su proceder. Tal sucede, por poner un caso extremo, con criterios asociados a la defensa de los derechos humanos básicos: no parece que quepa admitir que una empresa alegue su función limitadamente mercantil —de producción y comercialización de bienes, por ejemplo—, para sentirse exenta de respetar los derechos humanos básicos. Es decir, para emplear trabajo infantil o esclavo o para promover prácticas abiertamente lesivas para la dignidad de las personas. El repudio social a que daría lugar esas prácticas haría que esa empresa, además de ser penalizada en su caso por las leyes, lo fuese también por sus clientes y proveedores, conduciéndole a un daño en su reputación que acabaría por debilitar su posición competitiva.

Se ha puesto como ejemplo un caso extremo: la vulneración de derechos humanos básicos. No hace falta, sin embargo, llegar a ese límite. La sociedad moderna ha ido destilando una serie de valores que se asocian a objetivos socialmente deseables, relacionados con el respeto a la dignidad de las personas y a las posibilidades colectivas de progreso. Es pues lógico que la empresa, como parte de la sociedad, se sienta influida por ese código de valores y trate de integrarlo en su actividad, aunque no esté legalmente obligada a ello. Y es igualmente lógico que la sociedad recompense en forma





de beneficios reputacionales y de imagen de marca a la empresa que voluntariamente hace gala de ese compromiso. Tal es el argumento de quienes desde bases éticas reclaman a la empresa un compromiso activo en materia de Responsabilidad Social. Y no muy distante es la argumentación de quienes demandan de la empresa un mayor compromiso con la equidad social, implicándose también en la generación de bienes y servicios que, en condiciones rentables, atiendan a las necesidades y condiciones de los sectores más empobrecidos de la sociedad, para evitar que el mercado conduzca a la exclusión social.

Ahora bien, existe una argumentación en defensa de estas nuevas funciones empresariales que discurre por campos distintos a los de la apelación ética. Más bien remite a una reconsideración de la naturaleza y funciones de la empresa en la sociedad actual. En este caso a lo que se apela no es tanto a una voluntaria y generosa adscripción a un cuadro de valores del que otros salen beneficiados, sino a un ejercicio de identificación estratégica de los propios intereses, del que la propia empresa puede salir beneficiada, siempre que se supere el horizonte miope del interés más inmediato, para imponer un cierto propósito estratégico de largo plazo. Por decirlo de otro modo, en este caso se apela a un cierto interés de altas miras o, como en otra ocasión lo denominé, de un egoísmo responsable.

Para fundamentar esta posición conviene aludir a cinco aspectos a través de los que se puede percibir el cambio habido en la concepción de la empresa. Veamos brevemente cuál era la posición dominante en el pasado. En primer lugar, se entendía que la empresa era un agente decisor autónomo, de modo que los efectos asociados a su actividad estaban plenamente integrados en la función de decisión empresarial. No existían, por tanto, externalidades, efectos indirectos derivados de la actividad empresarial que afectasen a terceros, más allá de los directamente implicados en la relación mercantil. En segundo lugar, se entendía que la función de decisión de la empresa estaba gobernada por un único objetivo: la obtención de máximo beneficio. A ese propósito se subordinaban cuantas otras decisiones u objetivos la empresa asumiese. En tercer lugar, ese propósito se suponía funcional a las conveniencias del consumidor, ya que operando en un entorno competitivo, la búsqueda del máximo beneficio conducía a las empresas a mejorar sus condiciones competitivas, ofreciendo productos más baratos y de mayor calidad a los consumidores. En cuarto lugar, se consideraba que sólo los sectores sociales con capacidad adquisitiva probada podían definir el mercado de la empresa. La población pobre, de bajos ingresos, constituía un sector poco atractivo por su baja capacidad adquisitiva, de modo que debía ser cubierto preferentemente por iniciativas de carácter social. En quinto lugar, se consideraba que los sectores más pobres carecían de iniciativa propia en el ámbito inversor, y no disponían de los recursos y capacidades necesarios para promover em-





prendimientos. Podían ser sujetos de beneficios sociales, pero difícilmente podían ser promotores de iniciativas empresariales exitosas. Por último, se suponía que entre la iniciativa privada y la responsabilidad pública había una frontera nítida, que no cabía traspasar. El Estado se regía por el interés colectivo, la empresa por el interés privado: dos lógicas distintas que remitían a universos incompatibles. Pues bien, todas estas visiones se han visto alteradas de forma muy profunda en los últimos años. Veámoslo brevemente.

Para empezar, se hace cada vez más claro que en el desempeño de sus funciones la empresa entra en relación —en algunos casos formal, en otros informal— con un amplio conjunto de actores sociales. No es un agente autónomo o independiente, sino un agente que interactúa y establece redes y compromisos. Compromisos con sus trabajadores, con sus accionistas, con sus proveedores, con sus clientes, con el entorno social en donde la empresa se ubica, con la sociedad de donde procede el proyecto empresarial. El cúmulo de círculos sucesivos sobre el que se despliega este campo de interacciones puede dilatarse tanto como se quiera, dependiendo de la perspectiva que se adopte. Algunos de estos compromisos tienen, al menos en parte, traducción contractual, pero otros simplemente se basan en acuerdos implícitos o en simples expectativas colectivamente compartidas. Pues bien, sobre este espacio se proyecta el conjunto de efectos directos e indirectos que emanan de la actividad de la empresa. En un mundo de intensas interacciones sociales, el único modo de aproximarse al óptimo social es haciendo que los agentes internalicen en sus funciones de decisión los efectos que generan sobre el entorno. Ese es el fundamento objetivo sobre el que descansa la demanda de Responsabilidad Social. Las empresas son parte de una interacción social que trasciende el ámbito más específico de su actividad productiva y comercializadora: bueno es, pues, que se sientan responsables e internalicen en su procesos de decisión todo este ámbito de interacciones y sus resultados.

En segundo lugar, es igualmente cuestionable que la función objetivo de la empresa esté constreñida exclusivamente al logro del máximo beneficio. Son múltiples los objetivos que una empresa debe perseguir si quiere asentar un proyecto sostenible y exitoso. Indudablemente, debe procurar un beneficio sostenido en el tiempo que le permita retribuir a sus accionistas y atraer a nuevos inversores en respaldo del proyecto empresarial. Pero la empresa también se propone ganar cuota de mercado, haciendo su posición más dominante respecto a los competidores. Y para ello sabe que es necesario ganar la confianza de los consumidores, convirtiéndose en su referente privilegiado en el ámbito competitivo en que opera. Para ello, la empresa debe proyectar una buena imagen y hacer que su operativa sea consistente con esa imagen, de modo que sobre ambas se construya una consolidada reputación que se asiente en la mente y en la conducta de los consumidores. Si estos últimos valoran una determi-





nada conducta de la empresa (su compromiso con el medio ambiente, su trato respetuoso a los clientes y trabajadores, su implicación en causas sociales que se consideran justas, etc.), trasladarán ese juicio tanto a su conducta como consumidores como a su juicio global sobre el escenario competitivo en el que la empresa opera, favoreciendo su posición competitiva y su reputación.

En tercer lugar, en relación con lo dicho en el punto anterior, resulta reductor pensar que, como agente maximizador, el consumidor sólo se mueve en sus decisiones de mercado por criterios asociados a las condiciones de coste y calidad de los productos. Sin duda, esos dos factores son relevantes, pero el consumidor es un ser complejo que toma en cuenta también otro cúmulo de factores ajenos a esas dimensiones. Por ejemplo, el consumidor repara también en el diseño del producto, en el referente de estatus que le proporciona su consumo, en la calidez del trato humano asociado a la venta, en la imagen y reputación de la empresa que lo proporciona, etc. Por ello, en la medida en que unos determinados valores o propósitos estén socialmente compartidos, formarán parte de los criterios de decisión de los consumidores: estos optarán por la empresa con cuya conducta se identifican, con independencia que esa preferencia no tenía su traducción en forma de menores precios. Cada vez son más los consumidores que se deciden por consumir productos ambientalmente adecuados, aunque ello no les comporte ventaja económica. De igual modo están dispuestos a comprar productos de comercio justo, si eso les permite integrar en su decisión el respaldo a un propósito que consideran deseable. En suma, el ciudadano puede trasladar (y de hecho traslada) a sus decisiones de consumo aquellos valores o juicios con los que se siente personalmente implicado. Una razón adicional para que la empresa tome en cuenta esos valores cuando están socialmente enraizados.

En cuarto lugar, en el pasado existía la conciencia de que sólo los segmentos de mercado de alta capacidad adquisitiva constituían objetivos deseables para una empresa. Los mensajes publicitarios de hace seis o siete décadas ejemplificaban esta idea. Los años sesenta introdujeron un cambio notable en este juicio: hicieron ver el impresionante potencial de consumo que encerraban las clases medias, cuando se les ofrecían productos adaptados a sus condiciones de ingreso y de vida. Se extendió entonces el consumo de masas, amparado en el recurso a la producción en cadena y a las grandes empresas comercializadoras. Ahora estamos en el umbral de reconocer que también los sectores pobres, de bajos ingresos, cuando se les ofrecen productos adaptados a sus condiciones, se convierten en un segmento de demanda prometedor. Son muchos los ejemplos que respaldan este juicio, pero acaso el más impresionante sea el despliegue del consumo de teléfonos móviles en el seno de la población africana. África presenta un ejemplo notable de lo que constituye un salto en una etapa tecnológica: se ha pasado a la telefonía móvil sin haber transitado por la telefonía fija.





Los limitados costes fijos asociados a la infraestructura de comunicación, permiten que el móvil sea un producto accesible a una parte amplia de la población africana, que desde luego en modo alguno cabría juzgar como de elevada capacidad adquisitiva. De este modo, la apuesta africana ha sido clave para el desarrollo de negocios en ese continente de operadoras como Orange o Telecom, por señalar dos de las más activas. En suma, cuando se define un producto adecuado, adaptado a las condiciones de coste y a las necesidades de la población de bajos ingresos, éstos segmentos de la población se convierten en mercados sobre los que la empresa puede operar en condiciones adecuadas de rentabilidad. Tal es lo que argumentan quienes defienden la oportunidad que comporta generar negocios en la base de la pirámide. No se trata de practicar la filantropía, sino de entender que también esos segmentos de la sociedad encierran una capacidad de consumo sobre la que se pueden erigir proyectos empresariales exitosos, siempre que se sepan adecuar a las condiciones específicas de ese segmento de la población.

En quinto lugar, era también tradicional pensar que esos sectores más pobres eran incapaces de ahorrar y de motivar iniciativas empresariales. Se suponía que dada su baja renta, todo los ingresos que obtenían y todos sus esfuerzos se orientaban a garantizar su precaria supervivencia. El que de una forma más visible demostró que estos supuestos eran inadecuados fue Yunus, creando su bien conocida iniciativa de microfinanzas, el Grameen Bank. Con gran clarividencia y coraje, Yunus demostró que los pobres ahorran, que son capaces de endeudarse y de hacer honor a las deudas contraídas a través de la devolución del crédito, que son aptos para promover iniciativas empresariales de éxito, si se les dan las oportunidades para ello, y que esos negocios pueden ser una vía para salir de la pobreza y mejorar sus condiciones de vida. Que los sectores más pobres son una fuente potencial de emprendimientos no es difícil demostrarlo, basta con recorrer las calles de cualquier país en desarrollo y observar la capacidad de iniciativa que existe tras esa amplia capa de microempresas, muchas de ellas asociadas a la economía informal. Lo que sucede es que, en muchas ocasiones, esa población pobre no es sujeto de crédito en el sistema financiero formal. Carecen del patrimonio requerido para presentar como colateral en un contrato normal de crédito. Esta exclusión que padecen de los mercados de capital les dificulta poner en marcha y sostener emprendimientos, por lo demás potencialmente rentables. Las iniciativas microfinancieras tratan de resolver este problema alterando los requisitos para acceder al crédito. En el caso de Yunus, su gran innovación fue diseñar los créditos solidarios, en los que los recursos circulan en una comunidad de potenciales receptores, de tal modo que responsabilidad frente a ese colectivo se conforma para cada deudor en la principal garantía de devolución del crédito. En suma, las microfinanzas pusieron en evidencia que, cuando se resuelven ciertos cuellos de botella,





como el acceso al crédito y a los seguros, los sectores sociales de bajos ingresos pueden convertirse también en importantes y exitosos emprendedores. Un nuevo argumento en respaldo de la literatura relacionado con los negocios en la base de la pirámide.

Por último, también se ha puesto en cuestión que necesariamente deba haber una frontera entre la iniciativa privada y la de procedencia pública. Ambas pueden sumar sus esfuerzos en proyectos de los que las dos partes salgan beneficiadas; y, lo que es igualmente importante, el proyecto puede requerir que ambas partes colaboren para que tenga cierta posibilidad de éxito. De nuevo, la realidad nos aporta ejemplos con los que ilustrar la argumentación. Sería muy difícil que un proyecto en el ámbito de la salud, relacionado con la lucha contra la malaria funcione sin el concurso de los recursos públicos, dada la baja renta de la población potencialmente beneficiaria, y sin la contribución del sector privado, por ejemplo de las industrias farmacéuticas, que puede aportar recursos adicionales, capacidad investigadora, y experiencia productiva y comercializadora. No es una hipótesis, el Fondo Global contra el VIH-Sida, la malaria y la tuberculosis se constituyó sobre esas bases, incorporando a donantes oficiales, fundaciones privadas y empresas farmacéuticas. Se trata de un solo ejemplo, pero el ámbito en el que este tipo de iniciativas de Partenariado Público-Privado se han hecho presentes es muy amplio y con algunos casos de éxito notablemente ilustrativos.

A lo largo de los párrafos anteriores se ha tratado de argumentar el cambio que se ha experimentado en los últimos años en la forma de concebir las funciones de la empresa: se ha dilatado tanto el perímetro de sus responsabilidades como el campo de sus posibles escenarios de presencia. Semejante proceso comporta la consideración de criterios éticos, sociales y ambientales como condicionantes de las funciones de la empresa. Pero, en estos casos, no se trata tanto de hacer descansar la argumentación en una demanda a la empresa de generosidad o de filantropía, sino en una consideración amplia de sus intereses estratégicos, especialmente cuando éstos son contemplados con una cierta altura de miras.

Pues bien, el libro que el lector tiene en sus manos trata de recoger una buena colección de trabajos referidos a estos campos novedosos de proyección empresarial, aquí simplemente insinuados. Dado que se trata de un campo relativamente nuevo, no es extraño que los capítulos respondan a enfoques y tratamientos analíticos diferentes. Lo importante es que, en su conjunto, ofrecen una panorámica de notable interés sobre el nuevo perímetro de funciones que se le reclama a la empresa, un catálogo de experiencias y de reflexiones con los que nutrir un debate necesario no sólo sobre la empresa, sino también sobre la sociedad del futuro.




Buena parte de los capítulos tuvieron su origen en un Seminario Internacional previo que, bajo el título “Negocios en la base de la pirámide y creación de empleo”





convocó el Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI), con el respaldo de la Universidad Complutense y el Ministerio de Trabajo e Inmigración. La diseñadora y directora de aquel excelente Seminario es quien se ha encargado también de coordinar y editar el presente libro, Helena Ancos. Desde su dirección del Programa de Trabajo sobre Responsabilidad Social del ICEI, Helena Ancos viene desplegando una actividad intensa de promoción del estudio sobre este campo novedoso, pero también de promoción del encuentro y debate entre especialistas y de la articulación de las iniciativas y experiencias a través de un trabajo de red. Todo un ambicioso programa, de cuya interés y calidad da cuenta el libro que el lector tiene entre sus manos.





EL MERCADO DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE. UN NUEVO PARADIGMA DE NEGOCIO





1. El Sector Privado y las Responsabilidades Públicas: el Rol de las Soluciones Comerciales en la Temática Social

MICHAEL CHU, HARVARD BUSINESS SCHOOL. EE. UU.

1. INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, nuestra definición contemporánea de la sociedad incluye el reconocimiento de un puñado de bienes y servicios como fundamentales para todo ciudadano, entre los cuales se encuentran el agua, la alimentación, la vivienda, la educación, la atención médica y la energía. Tan fundamental lo consideramos que nuestro léxico político ha incorporado el acceso universal a estos bienes y servicios como una de las principales responsabilidades del sector público.

Esta perspectiva encuentra su raciocinio tanto en el plano ideológico como en el plano pragmático. Mientras el mundo está atravesando por una época de aguda polarización cultural, uno de los pocos ejemplos de consenso político universal es la aceptación de que un acceso mínimo a estos bienes y servicios básicos forma parte de los derechos esenciales de todo ciudadano, sean éstos chinos, árabes, cristianos, musulmanes, europeos, africanos, indios o americanos. Reforzando este concepto de justicia social, está la realidad práctica de que dicho acceso está directamente ligado a la prosperidad de la sociedad. Una comunidad que no puede cumplir con este compromiso esencial con sus trabajadores, difícilmente podrá aspirar a tener la capacidad productiva necesaria para competir y prosperar en un mundo moderno, globalizado e interrelacionado. Satisfacer las necesidades básicas del individuo está perfectamente alineado con el beneficio colectivo de la sociedad. Por consiguiente, es natural otorgar al sector público la responsabilidad de proveer estos bienes y servicios fundamentales de la sociedad. Esto se acentúa todavía más cuando lo consideramos desde la perspectiva de los sectores socioeconómicos más débiles de la sociedad.

Sin embargo, este artículo somete a consideración un rol para el sector privado en la diseminación de estos bienes y servicios fundamentales de la sociedad. Por sector privado, este ensayo lo entiende no en su aceptación amplia donde se incluye a “la sociedad civil” de ONGs y otras instituciones dependientes de donantes, sino en su expresión más específica de emprendimientos comerciales, de propiedad privada ejercida por accionistas, operando en mercados donde la demanda y la oferta se encuentran a través del mecanismo de precios. Al considerar el rol del sector privado, el ensayo toma como referencia a la





sociedad entera, pero interesándose particularmente por la base de la pirámide socioeconómica.

2. EL SECTOR PRIVADO Y LOS BIENES Y SERVICIOS BÁSICOS

Hay dos razones principales por las cuales es necesario analizar el rol del sector privado en el suministro de bienes y servicios básicos. El primero es que para la gran mayoría de la humanidad —es decir, las personas de bajos ingresos que viven en los países en vías de desarrollo— los mercados comerciales constituyen la realidad cotidiana de sus vidas, tanto para la generación de sus ingresos como para la obtención de lo que precisan para la supervivencia y desarrollo propio y de sus familias. La Organización Internacional de Trabajo (OIT) ha estimado que más del 70% de la población económicamente activa del mundo obtiene sus ingresos del sector informal o subterráneo de las economías¹. Asimismo, esta base de la pirámide socioeconómica del mundo, para todo lo que no puede producir directamente en su hogar, tiene que recurrir a los mercados comerciales. El concepto de una “red de seguridad social” que garantiza un nivel de ingreso suficiente para la supervivencia y acceso a los bienes y servicios básicos es una realidad solo en los países desarrollados de Norte América, Europa Occidental y algunas pocas excepciones en otras partes del mundo. El resto, un 80% aproximadamente de la humanidad, está inserto en países caracterizados por grandes desafíos fiscales, con grandes carencias, necesidades agobiantes e infraestructuras deficientes. La gente no tiene más remedio que recurrir a mercados comerciales para prácticamente todo lo que precisa.

En los últimos años, impulsado en parte por la creciente visibilidad de uno de los ejemplos más dramáticos de esta realidad comercial en la base de la pirámide, las microfinanzas², las agencias de desarrollo, la academia y el sector empresarial han comenzado a interesarse en el tema. En el 2007, un estudio pionero hizo una primera cuantificación de la envergadura de los mercados en la base de la pirámide, estimando que 3.900 millones de personas de bajos ingresos del mundo representaban un mercado anual en valores nominales de más de 1,2 trillones de dólares (US), o 4,9 trillones de dólares una vez ajustados por poder adquisitivo (PPA). Dentro de este total, los mercados de rubros tan esenciales como el agua se estimaban en 6.100 millones de dólares nominales, o 20.100 millones en dólares PPA, y el mercado de salud, en 42.400 millones de dólares nominales, o 158.400 millones de dólares PPA³.

El sector de la salud es ilustrativo. Mientras históricamente el grueso de la atención por parte de la academia, las agencias de desarrollo y la filantropía se ha concentrado casi ex-

1. ILO (International Labour Organisation). *Key Indicators of the Labour Market*, 2nd ed. Geneva: ILO, 2002.

2. El acceso a servicios financieros por parte de los sectores de bajos ingresos.

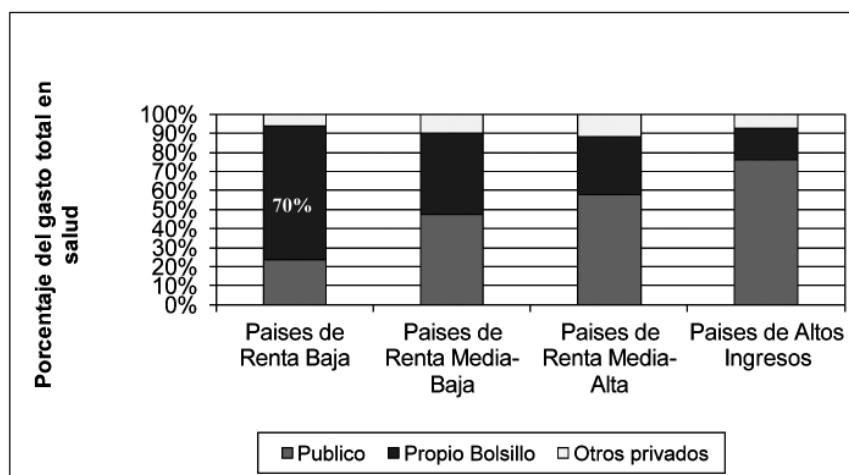
3. Allen L. Hammond et al., *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid* (Washington, D.C.: World Resources Institute, 2007), pp.





clusivamente en los esfuerzos del sector público y la sociedad civil, la realidad muestra que cuanto más pobre el país, más grande es la proporción de los gastos médicos nacionales que representa lo que paga el paciente, en efectivo, al sector privado y en mercados comerciales. Tal como lo indica el gráfico 1, ya en un país de ingresos medianamente bajos como México (9.104 dólares PIB per cápita)⁴, el sector público es responsable de tan solo 44% del gasto en salud, con el sector privado representando un 56%⁵; pero en un país de muy bajos ingresos como la India (824 dólares PIB per cápita)⁶, el gasto en salud del sector público del 25% queda eclipsado por el sector privado, que representa el 75%⁷. La realidad indica que el estudio de la salud pública como si fuera exclusivamente un bien público es una omisión analítica significativa, especialmente costosa cuanto más pobre es la población bajo investigación.

Gráfico 1. Origen del gasto en salud



Fuente: World Bank, WHO, 2007. Julian Schweitzer, HNP, World

Pero además de la integridad analítica, hay otra razón por la cual es imprescindible considerar el rol del sector privado en el suministro de los bienes y servicios básicos de la sociedad. Si aceptamos que el consenso político universal exige dar acceso a los bienes y servicios básicos a todo ciudadano, entonces en todos esos casos la optimización del bien social requiere cuatro objetivos:

- La generación de las opciones más efectivas

4. Base de datos World Development Indicators, accedido Febrero, 2010. Datos de 2006.

5. *Ibid.*

6. *Ibid.*

7. *Ibid.*





- al precio más bajo
- para la mayor cantidad de ciudadanos
- lo más rápido posible

Cumplir con estos cuatro atributos ha sido siempre un gran desafío para el sector público. En primer lugar, el acceso universal representa un reto cuantitativo. Extender la cobertura a la base de la pirámide en los mercados emergentes implica mejorar el servicio a lo que frecuentemente representa del 75% al 80% de la población⁸. Compromisos presupuestarios de esta magnitud necesariamente entran en competencia con las demás prioridades del Estado. Adicionalmente, está el reto de ejecución. Aún si se pudieran apartar los fondos necesarios, por varias razones endémicas a las burocracias que han sido ya bien estudiadas, la experiencia muestra que a través del tiempo el sector público difícilmente logra el mejoramiento y el abaratamiento constante de sus modelos.

Estos cuatro objetivos también representan un desafío difícil para la sociedad civil. Las mejores organizaciones de la sociedad civil originan ideas y conceptos que tienen el potencial de cambiar la realidad social, desde la programación de la célula humana hasta la provisión de servicios financieros a la base de la pirámide, por citar dos ejemplos de relevancia contemporánea. La filantropía privada y pública y las agencias de desarrollo, en su mejor expresión, son las nodrizas de esas ideas. Pero aún en los mejores casos, esta simbiosis virtuosa de las instituciones de la sociedad civil, por más poderosa que sea, no puede asegurar por sí sola los recursos necesarios para cambiar la realidad de la mayoría de las personas que definen la realidad social.

Pero donde el éxito ha sido elusivo tanto para el sector público como para la sociedad civil, ¿podrá el sector privado obtener mejores resultados? Consideremos tres casos específicos en el suministro de bienes y servicios básicos para la sociedad: agua potable, salud y servicios financieros.

2.1. AGUA: MANILA WATER COMPANY⁹

En el año 1999 la situación del agua en la zona metropolitana de Manila, la capital de las Filipinas, había llegado a una situación de crisis. De 13 millones de habitantes, solamente el 60% gozaba de una conexión directa al sistema de agua municipal. Así mismo, para los conectados el servicio era intermitente, de baja presión y de mala calidad. Como era de esperar, el peso de la exclusión recaía de manera desproporcional sobre el 40% de la población por debajo de la línea de la pobreza. En los barrios pobres sin acceso a la infraestructura municipal, el

8. En la segmentación clásica de marketing en América Latina, los segmentos C-, D y E.

9. Basado en V.K. Rangan, D. Wheeler, J. Combault, "Manila Water Company" "HBS Case" No. 508-004 (Boston: Harvard Business School Publishing, August 9, 2007).





acceso al agua era a través de los garrafones de los vendedores particulares, quienes muchas veces lo obtenían del desvío ilegal de las cañerías del sistema municipal, o a través del agua embotellada de las compañías de refrescos. En consecuencia, la base de la pirámide pagaba por su agua aproximadamente siete veces la tarifa municipal, el coste del acceso para la cima de la pirámide. A su vez, la compañía de agua municipal, en situación permanentemente deficitaria, significaba una carga permanente para el presupuesto municipal, en constante competencia con las demás prioridades del Estado y reduciendo el gasto público en los otros servicios municipales.

Buscando una salida de esta situación cada vez más insostenible, en 1999 la ciudad privatiza la distribución del agua. En la licitación, el oeste de la ciudad va a Maynilad Water Services, un consorcio liderado por la multinacional francesa Suez, con larga trayectoria global en la industria, y que incluye a socios locales. Al cabo de varios años de pérdidas anuales que no puede detener, en enero del 2006 el consorcio de Suez le devuelve la concesión a las autoridades municipales y se retira de Manila.

La zona este de la ciudad va a Manila Water, una compañía establecida por el Grupo Ayala, uno de los principales grupos industriales de las Filipinas, con 60% de las acciones, quien tiene como socios a compañías del Reino Unido y los EE. UU., quienes aportan la pericia técnica. El primer año de operaciones, entre las desviaciones intencionales por hurto y las pérdidas de las viejas cañerías, la compañía factura solamente el 37% del volumen de agua que recibe de las reservas acuíferas, y pierde un millón de dólares. De ahí, lanza un profundo plan de reorganización que toca todos los aspectos fundamentales de la operación. Para mejorar la infraestructura inicia un programa de inversión, que incluye cañerías a la vista de colores brillantes que comienzan a propagarse por la ciudad. Internamente, en vez del organigrama previo altamente centralizado donde pocos funcionarios están en contacto directo con el público y los problemas se elevan a casa matriz para ser resueltos, Manila Water redistribuye el personal hacia los barrios y les otorga el poder de decisión para resolver problemas puntuales. Para agilizar la implementación de estas decisiones, crea una red local de proveedores de servicios, entrenados y certificados por la misma empresa. Para poder incorporar a los barrios más pobres, trabaja con la comunidad para conectarlos a las cañerías de la compañía en base a un sistema comunal tanto de servicio como de cobro.

Para el año 2006, Manila Water había invertido 475 millones de dólares en 1.877 kms de cañería nueva, un aumento equivalente a un tercio del sistema heredado de la ciudad siete años antes. La base de clientes pasó de 325.000 a 909.000 cuentas, representando alrededor de 5.000.000 de habitantes de Manila. El acceso al agua ininterrumpido las 24 horas del día pasó de un 26% a un 98% de la población conectada. El compromiso de cumplir con el 100% de los estándares nacionales de calidad —o sea, agua potable similar a los países desarrollados— se logró en el 2005, un año antes de lo prometido. El número de hogares conectados al sistema de cloacas se duplicó. Cuando Manila Water aparece ante el ente regulador para solicitar





un aumento en sus tarifas, las organizaciones comunitarias acuden a las sesiones públicas y apoyan la solicitud de la empresa. El porcentaje de agua facturada pasa del 37% al 70%. Los beneficios anuales de Manila Water, de una pérdida en 1999 de un millón de dólares, en el 2006 pasan a ser 49 millones de dólares de beneficios.

2.2. SALUD: FARMACIAS SIMILARES¹⁰

México, al igual que varios países de América Latina, garantiza en su constitución el derecho a la salud a cada uno de sus ciudadanos. Para cumplir con ese objetivo, el país establece en 1.943 un sistema que ha permanecido básicamente sin mayores cambios: el rol del Estado es asegurar el acceso gratuito (o casi gratuito) a la atención médica por parte de los pobres e indigentes mientras que, a través de los mecanismos de seguridad social, provee un grado de seguro médico para todos aquellos que están empleados. De este modo, el Estado cumple su función no siendo el proveedor de salud por preferencia sino asegurando la existencia de un servicio de salud de última instancia.

Para los sectores de menores ingresos de México, este compromiso de acceso gratuito a la atención médica y los medicamentos se traduce a una realidad cotidiana de esperas de varias horas tanto para concretar citas como para ser atendido por el médico de turno de la sanidad pública. A diferencia de un profesional asalariado donde una espera para atención médica no repercute en su compensación, para la base de la pirámide socioeconómica, que depende del auto-empleo o la remuneración por hora de trabajo, el acceso a la atención médica “gratuita” bajo estas condiciones tiene un coste enorme. En términos de medicamentos, si bien éstos son sin cargo en las farmacias del servicio de salud pública, algunos estudios han mostrado que tan solo el 18% de las veces lo tienen, estando sin inventario el 82% de las veces. Por consiguiente, el pobre termina comprando (o dejando de comprar) sus medicamentos en las farmacias de atención al público en general. Esto es particularmente significativo si se tiene en cuenta que los gastos en medicamentos representan el mayor componente de los gastos por salud de las personas de menores recursos y por ende la principal razón por la cual los gastos de salud llevan al empobrecimiento extremo en la base de la pirámide.

Respondiendo a esta realidad, en 1997 un empresario mexicano establece Farmacias Similares, una cadena de farmacias focalizada en servir a los sectores de bajos ingresos de México que representan el 85% de la población¹¹. El modelo de negocios de Farma-

10. Basado en M. Chu & R. García-Cuellar, “Farmacias Similares: Private and Public Health Care for the Base of the Pyramid in Mexico”, HBS Case No. 307092 (Boston: Harvard Business School Publishing, March 1, 2007).

11. En la segmentación convencional de mercadeo de México, los segmentos C, C-, D+, D y D- (excluyendo E, el de menor ingreso) representan el 66% de las familias del país.





cias Similares se caracteriza por dos elementos. El primero es tener en sus anaqueles medicamentos cuyos precios tienen que ser por lo menos 30% menor que en las farmacias tradicionales, y a veces, como lo indica su publicidad, “hasta 75% más barato.” Al Igual que muchos países de América Latina, el mercado farmacéutico de México está dominado por las medicinas de marca y Farmacias Similares representa la introducción al público general de los medicamentos genéricos. La segunda característica de las Farmacias Similares es que casi todas sus tiendas tienen al lado un consultorio de la Fundación Best¹² atendida por un médico diplomado que el público puede consultar sin cita previa por un pago aproximado de 2 dólares. El médico provee acceso a atención médica primaria básica. En la pared de la clínica hay un aviso que indica claramente que no se atienden emergencias médicas, no se dan inyecciones ni se curan heridas. La espera pocas veces excede los 15 minutos y muchas veces es inmediata; el paciente puede observar desde la calle cuantas personas están en la antesala del consultorio. La compensación del médico proviene exclusivamente del pago de los pacientes. Las recetas del médico pueden ser compradas en cualquier farmacia, pero, obviamente estando al lado, Farmacias Similares se beneficia.

Con esta fórmula ganadora, Farmacias Similares ha crecido espectacularmente. En el año 2008, entre tiendas propias y franquiciados, la cadena tenía 3.916 tiendas a través de todo México, generando ventas anuales de 800 millones de dólares. Cada mes, 12 millones de mexicanos compran sus medicamentos a través de Farmacias Similares. Al mismo tiempo, cada mes 3.5 millones de mexicanos visitan al médico gracias a los consultorios de la Fundación Best¹³. El valor social de esto se puede apreciar en el descuento promedio de los precios de Farmacia Similares frente a las farmacias tradicionales y en el tiempo promedio ahorrado para acceder a una consulta médica, valores muy concretos para la gente en la base de la pirámide de México y que ascienden a cientos de millones de dólares al año.

En el 2008, la rentabilidad neta de la cadena, incluyendo los franquiciados, se estimaba en alrededor de 125 millones de dólares¹⁴. Dos años antes, reflexionando sobre Farmacias Similares, el fundador de la empresa Víctor González Torres comentó: “Porque ganamos, ayudamos y porque ayudamos, ganamos”¹⁵.

12. La Fundación Best es una organización sin fin de lucro cuyos fondos provienen de donaciones de los negocios del Sr. Víctor González Torres.

13. Dato proporcionado por Farmacias Similares a la Dra. Regina García-Cuellar, *Harvard Business Latin America Research Center*, Abril 2009.

14. Estimado del autor. Farmacias Similares es una empresa privada y sus estados financieros no son públicos.

15. Entrevista con M. Chu y R. García-Cuellar, Enero 2006.





2.3. FINANZAS: COMPARTAMOS BANCO¹⁶

La gran mayoría de la humanidad vive en sociedades donde, a diferencia de los países desarrollados de América del Norte, Europa Occidental y algunos del Pacífico, la red de seguridad social es deficiente o virtualmente inexistente. Es por eso que, en la base de la pirámide del mundo, el auto-empleo y el trabajo independiente, desarrollados en la informalidad, son la fuente principal de la supervivencia económica. Para ese micro-emprendimiento —un puesto de ventas al aire libre, un carpintero trabajando en su casa, una señora elaborando ollas de discos de metal fundidos en el fondo de su taller— como para cualquier negocio, el crédito es esencial. La fuente tradicional de ese financiamiento ha sido el prestamista local o el último eslabón de la cadena de distribución, ambos proveedores de un servicio esencial pero a tasas que anualizadas llegan fácilmente a superar el 1.000%. Las microfinanzas modernas nacen para responder a esa realidad¹⁷.

En 1990, Compartamos A. C., una ONG dedicada a la problemática social de México, como parte de sus operaciones en Chiapas y Oaxaca, las zonas más pobres del país, lanza como una de sus varias actividades un programa de microcrédito. Con la evolución del programa, y convencida de que alcanzar gran escala requería la inserción en el sector financiero mediante una empresa formal y regulada por las autoridades bancarias, Compartamos A. C. se acerca a la pionera de las microfinanzas identificada con ese concepto, ACCION International, para llevar a cabo la iniciativa. En el año 2000, las entidades regulatorias autorizan la creación de financiera Compartamos. Seis años más tarde, en el 2006, las autoridades bancarias otorgan a la entidad una licencia de banca universal, convirtiéndose en Compartamos Banco. En abril del 2007, Compartamos Banco emite por primera vez acciones bursátiles en la Bolsa de Valores de México. Es un éxito más allá de toda previsión. Con una demanda 13 veces superior a la oferta secundaria¹⁸, 30% de las acciones son tomadas por inversores institucionales de EE.UU., Europa y América Latina. El mercado valora el total de las acciones de Compartamos Banco en 1.560 millones de dólares¹⁹. La inversión total en 1999 para crear la institución fue de 6 millones de dólares. Si a eso agregamos los 4 millones de dólares de donaciones que obtuvo la ONG Compartamos a lo largo del desarrollo del programa de microfinanzas, estamos ante un emprendimiento social donde en el espacio de 17 años el

16. Basado en M. Chu y R. García-Cuellar, "Banco Compartamos: Life After the IPO", HBS Case No. 308-094 (Boston: Harvard Business School Publishing, July 18, 2008).

17. Este fenómeno ya ha sido ampliamente estudiado. Para un análisis del raciocinio para el cliente y la evolución de las microfinanzas modernas, ver Michael Chu, "Commercial Returns at the Base of the Pyramid" en *Innovations: Winter & Spring 2007* (Boston: MIT Press, Volume 2, Issue 1/2, 2007).

18. Es decir, la totalidad de las acciones vendidas provinieron de accionistas. No hubo emisión primaria de parte del banco mismo.

19. Para un resumen de la emisión de acciones, ver ACCION International, "The Banco Compartamos Initial Public Offering," *InSight*, Number 23, June 2007.





valor económico creado se multiplicó casi 16 veces, con una tasa de retorno que envidiaría cualquier fondo de inversión comercial.

En su trayectoria, el banco ha sabido ganar la aceptación de su público, como se desprende de su crecimiento. De tener 26.700 clientes en 1.996, al cierre de 2006 (cuatro meses antes de la emisión de acciones bursátiles) el banco pasó a tener 616.500 clientes activos. A 30 de septiembre de 2009, las últimas cifras públicas al escribir estas líneas²⁰, los clientes activos ascendían a 1.423.000. A esa fecha, el monto promedio de la deuda por cliente del banco era 4.968 Pesos, o sea un monto inferior a los 400 dólares. Más del 90% de su cartera en número de clientes, y más del 85% en términos de valores, siguen otorgados a grupos solidarios de mujeres de bajos ingresos en zonas rurales de México. Además de financiar las necesidades de los emprendimientos de sus clientes, el banco ha expandido su oferta de productos para incluir seguros de vida, comenzando con una cobertura automática en caso de muerte por el monto total de la deuda. Más tarde, el banco ha ampliado esa cobertura automática para incluir un pago en efectivo para cubrir aproximadamente el doble del promedio de los costos funerarios. Hoy, los clientes de Compartamos, mediante el pago de primas, pueden optar por añadir lo que deseen a ese seguro de vida.

Simultáneamente con el crecimiento en clientes y productos en la base de la pirámide, Compartamos Banco ha podido generar resultados económicos superiores. La calidad de sus activos siempre ha sido un factor diferencial. En los años anteriores a la emisión de acciones bursátiles, los préstamos en mora en relación al total de los préstamos oscilaba entre un 0.4% a 0.6%. A Septiembre de 2009, en plena crisis económica, la ratio se mantenía estable en un 2.26%. Esto ha contribuido a un nivel de utilidad superior. Entre el 2004 y el 2006, el ROAE²¹ del banco estaba entre 47.7% y 56.1%. En septiembre de 2009, se situaba en el 42.6%. Con la actual crisis financiera mundial, la gestión del banco contrasta fuertemente con la del sector financiero convencional. Mientras icónicos bancos globales se desmoronaban en el último trimestre de 2008, Compartamos Banco fue de los pocos bancos cotizado en una bolsa de valores importante que pudo reportar una gestión trimestral superior al año previo y un año entero donde se cumplieron todas las metas anunciadas. En la secuela de la crisis financiera, si bien la cotización del banco acompañó la caída de todas las acciones bancarias mexicanas, al anunciar sus resultados del 2008, Compartamos Banco se despegó del resto del sector. Los resultados trimestrales del 2009 reforzaron su posición. Actualmente, las acciones de Compartamos Banco tienen un valor superior a su primera emisión en abril del 2007, estando alrededor de 2 mil millones de dólares.

20. Las cifras a septiembre 30, 2010 son de "Compartamos Banco Reports 3Q09 Results," documento público de la institución.

21. Siglas que provienen de la terminología en inglés "Return on Average Equity."





3. LA RELEVANCIA PARA LA SOCIEDAD

Más allá de ejemplos comerciales de éxito en la base de la pirámide, estos casos son importantes porque demuestran el poder inherente de montar intervenciones de alto impacto social sobre plataformas de negocios excepcionales. Las responsabilidades públicas, cuando tienen que ver con bienes y servicios básicos, por definición requieren llegar a *toda* la población, con ciudadanos excluidos solamente por su propia elección. En la mayoría del mundo, la población está mayormente compuesta por gente de bajos ingresos y por lo tanto, cualquier intervención para tener éxito ha de cumplir con los cuatro atributos claves que debe poseer una respuesta contra la pobreza:

- *Alcance masivo*: En primer lugar, la intervención debe tener la capacidad de llegar a una proporción significativa de la población objeto. En los ejemplos del agua, la salud y los servicios financieros, dichos números están en los millones de personas.
- *Permanencia*: Dicha intervención debe perdurar no solo para la población de hoy sino para las generaciones del futuro. Agua, acceso a la atención médica y las finanzas tienen que estar al alcance de las personas en forma permanente a través del tiempo.
- *Eficacia continua*: Cada día, la intervención debe ser mejor. El agua tiene que llegar a ser potable y estar al alcance de las personas 24 horas al día, todos los días de la semana. La atención médica debe ir de lo más básico a todo lo que es vital para la supervivencia. Los productos financieros deben cubrir desde un simple crédito para capital de trabajo a las demás necesidades, como compra de activos fijos, ahorros, seguros y viviendas.
- *Eficiencia continua*: Cada día, el coste por intervención debe ser menor.

Solo de este modo se podrá lograr que los bienes y servicios más básicos lleguen en su expresión más efectiva, al precio más bajo, para la mayor cantidad de ciudadanos, en la forma más rápida.

Pero en la temática social, estos cuatro atributos han sido muy difíciles de lograr en forma simultánea y consistente. En gran parte, esto se debe a las limitaciones estructurales de los protagonistas principales. Las organizaciones de la sociedad civil —las ONG, los centros de investigación, los emprendedores sociales— cuando están a la altura de su potencial, dan a luz ideas que pueden cambiar al mundo. La filantropía, privada y pública, permite que esas ideas se desarrollen. Las agencias de desarrollo, bilaterales y multilaterales, tienen la posibilidad de permitir que estas ideas se conviertan en realidad en la calle a través de programas pilotos. Así fue como nacieron las microfinanzas modernas en América Latina. Pero ninguno de los componentes de la sociedad civil, en forma individual o colectiva, tienen la capacidad de garantizar el alcance masivo o la permanencia.





Es por eso que muchas veces la sociedad civil toma sus mejores ideas y busca colaborar con el sector público, pues el Estado trae consigo la promesa de escala y permanencia. Durante décadas, ésta ha sido la teoría de cambio implícita en el desarrollo: las ideas surgen de innovadores sociales, son desarrolladas con la ayuda de la filantropía, probadas sobre el terrero con el apoyo de las agencias de desarrollo, y los modelos exitosos son luego tomados por el sector público para su diseminación masiva. Pero la observación empírica parece mostrar que cuando el sector público es proveedor directo de bienes y servicios su eficiencia con respecto al consumidor tiende a decrecer y el coste por unidad tiende a aumentar con el paso del tiempo.

A través de la historia, ha habido solo una forma de lograr en forma simultánea y consistente las cuatro características de alcance masivo, permanencia, eficacia continua y eficiencia continua: la empresa privada. Manila Water, Farmacias Similares y Compartamos Banco nos muestran el poder de los modelos comerciales, que definen las necesidades de las personas de bajos ingresos a partir de una visión de la población objeto no como beneficiarios sino como clientes. De ahí, buscan satisfacer dichas necesidades mediante propuestas de valor que incorporan modalidades de pago ajustadas al flujo de fondos de la base de la pirámide e infraestructuras logísticas que cubren con agilidad la última milla. La motivación comercial impulsa a buscar una estructura de costos basada en grandes economías de escala. El resultado de estos modelos de negocio son emprendimientos dotados de una lógica interna que impulsa al crecimiento constante, asegurando así el alcance masivo y los resultados económicos, que a su vez justifican y permiten la permanencia a través del tiempo. De esta manera, Manila Water está plenamente incentivada para acompañar el crecimiento de la población de Manila Oriental, viendo la expansión de la ciudad no como amenaza sino como oportunidad. Igualmente, Farmacias Similares tiene como objetivo aumentar su cadena hasta cubrir todos los rincones de México. Para Compartamos Banco, la continuada penetración del mercado lo fortalece y consolida su liderazgo.

Pero la sola presencia de modelos comerciales exitosos no es suficiente para garantizar la eficacia continua y la eficiencia continua. La experiencia muestra que las grandes empresas pueden volverse complacientes, estancarse, olvidar sus propios factores de éxito, perder el rumbo. Alternativamente, pueden usar su liderazgo para aumentar cada vez más la porción del valor agregado que queda en manos de los inversores y/o de los ejecutivos. Ante la existencia de modelos comerciales exitosos en la base de la pirámide, lo único que asegura con el transcurso del tiempo que la propuesta de valor para el público siga mejorando, es decir mejores productos a menores precios, es la libre competencia. La mejor garantía que Manila Water continúe la excelencia de su gestión es la posibilidad de que las autoridades reguladoras no le renueven su licencia, otorgándosela, por ejemplo, al operador nuevo de Manila Occidental. Farmacias Similares sabe que cualquier traspié suyo será aprovechado por varios rivales, desde las farmacias tradicionales hasta otras cadenas de descuento que han copiado





su modelo de medicina genérica. A su vez, Compartamos Banco es perfectamente consciente de que, desde la visibilidad de su emisión de acciones bursátiles, el número de entidades dedicadas a las microfinanzas en México se ha cuadruplicado, pasando de 200 a 800.

Es precisamente la creación de una industria lo que permite que, una vez que se haya alcanzado la viabilidad comercial, ésta lleve a la eficacia continua y la eficiencia continua. Tomando un ejemplo de nuestras vidas diarias, ese es el proceso ejemplo de nuestras vidas diarias, ese es el proceso que nos asegura que nuestro futuro teléfono celular venga con mayores funcionalidades, será más pequeño y costará menos. Lo que no sabemos es si será Nokia, Motorola, LG, Siemens, o una marca que todavía no conocemos —y la verdad es que tampoco nos importa—.

4. LAS UTILIDADES Y EL BIEN SOCIAL

Si bien la utilización de mecanismos de mercado para responder a temáticas sociales tiene el atractivo de poder movilizar poderosas fuerzas en aras del bien común, desde el punto social es también imprescindible que venga acompañado por la creación de una industria. De no ser así, es demasiado grande el riesgo de que el impacto social sea acotado o temporal, como lo sería claramente si el proceso terminara, por ejemplo, en monopolios.

Entonces, es importante recordar que la creación de una industria brota de una sola manera: combinando una actividad económica con la existencia de retornos financieros (superiores). Si una actividad nueva generara tan solo retornos promedios, no tendría sentido económico asumir los riesgos inherentes a probar algo desconocido, como servir a la base de la pirámide. Es por eso que, en sus treinta años de desarrollo, las microfinanzas no logran atraer protagonistas comerciales hasta que las instituciones pioneras no dan prueba fehaciente de que sus resultados son significativamente mejores que el promedio de la banca nacional. El primer ejemplo en América Latina fue en Bolivia. En 1998 BancoSol, la primera institución de microfinanzas de la región que opera y reporta sus resultados bajo la regulación de la superintendencia de bancos, alcanzó un ROE²² del 28.9%. Los años siguientes marcaron la entrada a las microfinanzas por parte de protagonistas del sector financiero convencional, dando lugar al tipo de competencia intensa que caracteriza hoy a los principales mercados de la industria en América Latina.

Esta es la razón por la cual las utilidades en general, y los retornos superiores en particular, en la base de la pirámide, importan desde el punto de vista de la sociedad. En el ámbito del desarrollo, los altos ROE de Compartamos Banco han generado gran controversia. Los críticos de Compartamos argumentan que un emprendimiento que aduce tener el impacto social como motivación fundamental y que atiende exclusivamente a la base de la pirámide,

22. Retorno sobre patrimonio, basado en su versión en inglés “Return on Equity”.





debería maximizar su contribución a la sociedad reduciendo sus precios. Los ROEs significativamente superiores al resto del sector financiero, basados en el trabajo duro de clientes en la base de la pirámide, representan una destrucción de valor social.

Sin embargo, ¿es esa la manera correcta de analizar el valor para la sociedad? Ciertamente, si Compartamos Banco redujera sus precios a niveles consistente con ROEs promedio del sector bancario, el impacto positivo sería inmediato para los 1.4 millones de clientes activos de su cartera. Pero desde la perspectiva de la sociedad, ¿no debería tener mayor prioridad las 10 millones de familias mexicanas que nunca han tenido acceso a una institución financiera? Desde esa perspectiva, establecer las microfinanzas como una actividad asociada al retorno promedio del sector financiero convencional deja el acceso a los sectores no-servidos exclusivamente en las manos de aquellas instituciones que ya están en las microfinanzas. Como actual líder de la industria, esto podría ser lo más conveniente para Compartamos desde una visión enteramente parroquial. Pero para llegar lo más rápido posible a los no-servidos, que representan casi 10 veces el tamaño de los servidos, una mejor solución es la creación de una industria. La entrada de muchos nuevos protagonistas, tanto de la banca convencional como de nuevos procesos emprendedores, traerá protagonistas que buscarán llegar al mercado con mejores versiones de las metodologías existentes y con soluciones innovadoras diferentes. Desde el punto de vista social, la alta visibilidad de los retornos superiores de Compartamos Banco ha sido lo más importante de la emisión de acciones bursátiles. Esta difusión del atractivo de proveer servicios financieros al 80% de la población ha logrado lanzar este proceso en México.

En última instancia, el atractivo de las soluciones comerciales en la temática social se basa en la enorme proporción de los no-servidos y los mal-servidos frente a los pocos que tienen hoy acceso a los bienes y servicios básicos de la sociedad. Ante la dimensión del problema, que es la realidad cotidiana para dos tercios de la humanidad, no hay más alternativa que buscar traer al campo de batalla la mejor expresión del protagonista que hasta hace poco estaba ausente en este enfrentamiento: el sector privado comercial. Solo a través de él podremos conseguir en forma simultánea y consistente los cuatro atributos esenciales para vencer en esta guerra: el alcance masivo, la permanencia inter-generacional, la eficacia y la eficiencia en forma continua.







2. La base de la pirámide: negocios, valores e innovación para la responsabilidad social

JOSÉ MIGUEL RODRÍGUEZ. UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

1. 1. INTRODUCCIÓN

Hasta hace poco más de diez años, cuando se hablaba de la base de la pirámide en nuestro actual sistema económico tal vez sólo viniera a la mente el recuerdo de una ilustración provocadora y famosa en el movimiento marxista internacional: la “Pyramid of capitalist system”, publicada por Nedeljkovich, Brashick y Kuharich en 1911 (The International Publishing Co., Cleveland), un dibujo a todo color de las relaciones jerárquicas y los varios estamentos opresores de la clase trabajadora dentro del capitalismo imperante en Estados Unidos. De arriba abajo, el Estado, los líderes religiosos, las fuerzas armadas y la burguesía aparecen explotando a los trabajadores, quienes producen cuantas cosas son necesarias, dan de comer a todos y resultan indispensables para soportar el peso del sistema (véase [http:// www.laborarts.org/collections/item.cfm?itemid=428](http://www.laborarts.org/collections/item.cfm?itemid=428)).

Ahora bien, desde finales de la última década, C. K. Prahalad y S. L. Hart han puesto de moda esa expresión con un contenido diferente, aunque no faltará quien —probablemente con cierta lucidez— vea alguna relación, por considerar a los pobres de la Tierra como la consecuencia última del propio funcionamiento del sistema. Y es que, hacia esos años, ambos autores pusieron en circulación diversas versiones de algunos documentos de trabajo con una propuesta sin duda original: introducir en la dirección y gestión empresarial el concepto de compañías orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los miles de millones de seres humanos inmersos en la pobreza, es decir, situados en la base —*bottom*— de la pirámide (BdP). Títulos como “Raising in the bottom of the pyramid: strategies for sustainable growth” o “Strategies for the bottom of the pyramid: creating sustainable development” reflejaron la colaboración entre dos académicos que se venían preocupando por la reorientación de las estrategias empresariales y la sostenibilidad en la utilización de los recursos, respectivamente. Tal cual es de rigor y resulta casi innecesario aclarar, los pertinentes evaluadores anónimos rechazaron una y otra vez su publicación en las buenas revistas especializadas. Al fin y al cabo, parece un imperativo la defensa de la sabiduría convencional y el mantenimiento de los estándares generalmente aceptados en las publicaciones periódicas consideradas relevantes, para demostrar la calidad de la actividad investigadora —esto es, las revistas científicas calificadas de alto impacto por las muchas





veces que se citan sus artículos, aunque sea dentro de un círculo más bien endogámico y respetuoso con el paradigma vigente.

Lamentablemente para los vigilantes de la ortodoxia, por aquellos años el desarrollo de Internet permitió la libre circulación de las sucesivas versiones de los trabajos citados, suscitando el interés de numerosos ejecutivos. No es de extrañar, pues, que hoy la clásica cita de Prahalad y Hart (2002) haga referencia a un artículo que éstos consiguieron publicar en un *magazine* para profesionales. A partir de ahí, como casi siempre suele ocurrir cuando un académico se introduce con éxito en el mundo de los prácticos, quien representaba la heterodoxia es elevado a los altares con todas las prisas propias del caso. Así, dos años después, el primero de los dos autores citados se consagró definitivamente como uno de los escasos miembros de esa extraña casta sacerdotal que son los gurús del *management*, gracias a la edición del libro *The fortune at the bottom of the pyramid*, con un subtítulo que aludía a una combinación sin duda atractiva para no pocos gerentes: “Erradicar la pobreza a través de los beneficios” (empresariales). Traducido a muy diversas lenguas, incluidas diferentes versiones en castellano, a finales de agosto de 2009 ese libro celebró su quinto aniversario con una nueva edición en inglés, revisada y puesta al día, habiendo superado muchos de los índices de impacto al uso. Una vez más, como dijo T. H. Huxley, el destino de las nuevas verdades es comenzar como herejía y terminar en superstición. En el mismo sentido, aunque menos conocida, la obra *Capitalism at the crossroads*, publicada por Stuart L. Hart inicialmente en 2005, parece casi una profecía al aludir a la encrucijada en que hoy se encuentra el capitalismo, el cual afronta un desafío que el autor sintetiza así en el subtítulo de la segunda edición: “Alinear los negocios, la Tierra y la Humanidad” (Hart, 2007).

Pues bien, el presente trabajo pretende potenciar la aportación seminal de Prahalad y Stuart para situarla dentro del contexto de una responsabilidad social corporativa avanzada e integral, poniendo paralelamente en evidencia el riesgo de entender los negocios en la base de la pirámide sólo como una estratégica e inteligente vía para colocar la virtud a favor de la cuenta de resultados: es decir, simplemente al servicio de la creación de valor para los accionistas de las compañías. Todo ello llevará a proponer aquí un compromiso con una auténtica innovación, que permita dar un paso más allá de las prácticas actuales e introducir un cambio en el propio modelo de empresa. ¿Con qué finalidad? Al menos con un triple propósito: adoptar un enfoque de la responsabilidad social de las compañías que incorpore un gobierno corporativo participativo y verdaderamente global; superar la idea de una creación de valor prioritariamente para los accionistas, para desembocar en una creación de riqueza a la vez para todos los diversos partícipes interesados en la buena marcha de la empresa; y rediseñar el sistema de incentivos para los directivos o ejecutivos de las compañías, un elemento ineludible para lograr todo lo precedente.

A estos efectos, las páginas que siguen presentan ante todo un rápido perfil del nuevo entorno económico y social, dentro del cual la responsabilidad de las empresas ha adquirido





un renovado protagonismo. Después se resume la lógica del modelo de negocio en la base de la pirámide, poniendo en especial de relieve algunos de los interrogantes que plantea. Esto permite preguntarse a continuación si no sería necesario introducir innovaciones radicales a la hora de enfocar esos negocios, adoptando para ello otro modelo de empresa y de responsabilidad social corporativa. De ahí que se proceda a dibujar la diferencia entre lo que parece ser la habitual visión estratégica e instrumental de la responsabilidad social de las compañías y un esquema avanzado e integral a estos efectos. Precisamente, a ello se dedica el epígrafe ulterior, especificando los contenidos esenciales de esa orientación a favor de una responsabilidad social corporativa integral e intrínseca. Por último, algunas consideraciones finales ponen término a las presentes líneas.

2. UN NUEVO ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIAL

Durante los años setenta y ochenta del siglo xx se asistió a un importante resurgir teórico y práctico del modelo financiero o accionarial de empresa, combinando análisis económico convencional con fuertes convicciones ideológicas neoliberales. De nuevo se puso en un primer plano la vieja idea de que los negocios privados deberían estar al margen del escrutinio público, precisamente por llamarse “privados”. Así, el gobierno de la empresa se entendió como el propio de una “república de accionistas”, con una única relación de agencia relevante: la establecida entre accionistas y directivos de la empresa. En este contexto, los accionistas (“principales”) son soberanos y deben contar en último término con el pleno poder decisorio. A su exclusivo servicio han de estar los directivos de las compañías (“agentes”), quienes tienen como obligación fiduciaria procurar la máxima creación posible de valor en beneficio de los primeros. Pasó a considerarse que bastaba un “buen gobierno corporativo”, es decir, un gobierno de las compañías en esa línea, para contribuir decisivamente al bienestar general. En paralelo, se dio por supuesto que las compañías cumplían de sobra con sus responsabilidades colectivas al pagar sus impuestos, crear puestos de trabajo, etc.

Sin embargo, la década de los noventa y los primeros años del siglo xxi han recuperado la preocupación por la responsabilidad social corporativa, con especial intensidad al hilo de la gran recesión de 2008/2009. Y es que la experiencia ha demostrado tres cosas. Primero, los abusos de algunos ejecutivos en la utilización de los recursos de las compañías no cesan. De hecho, tenemos evidencia empírica de que a veces aprovechan los nuevos mecanismos de “buen gobierno corporativo” para su beneficio personal. Incluso con fraudes contables, asunciones excesivas de riesgo, retribuciones desorbitadas en relación con los resultados empresariales y operaciones de ingeniería financiera para manipular los valores bursátiles. Segundo, con frecuencia hemos asistido a una “financiarización” de las estrategias de negocio aplicadas por las compañías. A menudo, las empresas han reorientado sus estrategias con el fin de crear valor de forma rápida para los accionistas, aunque sólo fuese a corto plazo, exclusivamente





desde una perspectiva monetaria y con gran miopía respecto a los intereses del conjunto de la organización a largo plazo. Tercero, en no pocos casos se han olvidado muchos costes no monetarios, internos y externos, a la hora de hacer balance de los costes y beneficios de una estrategia empresarial.

Justamente, todo esto ha acontecido en una época en la cual la opinión pública y las organizaciones o movimientos sociales ya venían mostrando de por sí una creciente inquietud ante los escándalos financieros y contables en las empresas, el deterioro ecológico, la exclusión social, la falta de respeto a los derechos humanos y, en definitiva, las dificultades para lograr un desarrollo sostenible y preservar los “bienes comunes (públicos) mundiales”. Además, a la vista de lo acontecido en gran recesión de 2008/2009, parece reconsiderarse el énfasis puesto durante las últimas décadas en el recorte de la intervención del Estado en muy diversos campos económicos y sociales, habiéndose vuelto a percibir los fallos del mercado como instrumento de asignación de recursos y distribución de la renta. Se está ante la necesidad de compaginar la eficiencia económica con la estabilidad y la cohesión social. En este marco, los ciudadanos vuelven sus ojos no sólo hacia el Estado sino también hacia las organizaciones mercantiles, a quienes exigen responsabilidad y transparencia. Por tanto, la dirección estratégica corporativa percibe la urgencia de generar confianza y legitimarse ante la sociedad, a la vez que afronta complejos problemas de distribución de rentas y cuasi-rentas económicas entre los diversos partícipes, grupos de interés o *stakeholders* empresariales (accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, proveedores, comunidad local, etc.)²³.

Estas mutaciones en el entorno social y económico de las compañías plantean serios interrogantes para su gobierno y afectan a elementos clave del mismo: incentivos para realizar inversiones específicas, sistemas de cálculo del valor total neto creado, mecanismos de reparto de riesgos y resultados, estructuras para articular la participación de los diferentes grupos de interés e instrumentos institucionales para orientar el comportamiento de los directivos y establecer sus retribuciones. No en balde, la opinión más generalizada sobre las relaciones empresa-sociedad suele estar influida por el paradigma económico y social predominante en cada época. El gobierno de la empresa ha pasado a ser uno de los “núcleos duros” del debate en foros muy diversos. Y lo mismo cabría decir de la responsabilidad social corporativa.

En tal sentido, con el desarrollo de la llamada “economía globalizada” ha ido tomando cuerpo lo que ha dado en denominarse la “empresa ciudadana” o la “ciudadanía empresarial”. Estas expresiones se han puesto de moda y, al menos en su acepción europea, intentan

23. Recuérdese que se denomina renta económica a la retribución por encima del importe necesario para lograr que un factor de producción acepte participar en una actividad, realizando nuevas inversiones con el fin de ofertar cantidades adicionales de bienes y servicios. Cuasi-renta económica es la retribución que supera el nivel indispensable para inducirlo a que se mantenga en su actividad actual, considerando que las inversiones requeridas ya han sido efectuadas.





reflejar una noción amplia de la responsabilidad social de las compañías²⁴. Los mismos términos utilizados ya sugieren su dimensión política. Existen, pues, unos derechos y obligaciones de las firmas, por analogía con el caso de la ciudadanía de las personas físicas. Se espera de las compañías compromisos activos y responsabilidad, yendo más allá de lo dispuesto en el ámbito de las puras leyes mercantiles. Por lo general, suele decirse que tal enfoque pretende articular una dirección y gestión de las compañías que tenga en cuenta el impacto de éstas en un amplio abanico de áreas de interés para el conjunto de la sociedad, sin ceñirse a la mera “acción social empresarial” —una especie de asistencia y promoción social, de carácter voluntario, altruista y externo—. Se habla así de evaluar el resultado (*performance*) de la empresa desde una triple perspectiva: económica, social y medioambiental. Es lo que ha dado en denominarse el *triple bottom line concept* desde los últimos años de los noventa.

3. NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE: ALGUNOS INTERROGANTES Y EQUÍVOCOS

La responsabilidad social corporativa resulta ser en la práctica una idea “elástica”, un concepto “nómada”, maleable y debatido (Capron y Quairel-Lanoizelée, 2007; Okoye, 2009). Su alto valor simbólico lo somete al riesgo de verse reducido a una serie de principios muy generales, que permitan su posterior reinterpretación con unos fines concretos. Y eso mismo facilita considerar dentro de su ámbito acciones muy variopintas, en función de intereses específicos. Máxime cuando las definiciones habitualmente más difundidas al respecto son poco precisas.

Pues bien, el modelo de negocio en la base de la pirámide se nos presenta como un intento de conciliar los intereses accionariales con los intereses de la colectividad, de modo que sostiene la idea de que se puede ganar dinero y hacerlo “virtuosamente”, es decir, potenciar el beneficio y a la vez reducir la pobreza en el mundo. Se entrelaza así con actuaciones habitualmente consideradas expresión de la responsabilidad social corporativa, a la vez que tiende a emparentarse con la noción de lo que ha venido siendo la empresa social. Desde la primera perspectiva, ese modelo de negocio suele considerarse una aplicación de la responsabilidad social de la empresa, por cuanto tiene en cuenta simultáneamente objetivos económicos, sociales y medioambientales con el fin de alcanzar un impacto positivo en el contexto de lucha contra la pobreza (Murphy y Ng’ombe, 2009). Desde el segundo enfoque, tal modelo responde a un objetivo explícito de servicio a la comunidad, aún cuando no comparte por completo las características más típicas de las empresas de carácter social constituidas bajo las fórmulas habituales de cooperativa, mutualidad, asociación o fundación, esto es: autonomía de gestión,

24. En Estados Unidos, con frecuencia esos términos se manejan con un alcance muy limitado, esto es, para referirse sólo a la filantropía empresarial (véase, por ejemplo, Carroll, 1991).





primacía de las personas sobre el capital, prioridad de la actividad social frente al beneficio y control democrático por los miembros de acuerdo con el principio de “una persona, un voto” (Martinet y Payaud, 2008). En último término, el modelo de negocio de la BdP entronca con la innovación social corporativa, entendida en cuanto introducción de mejoras en el propio proceso de responsabilidad social empresarial (Hockerts y Morsing, 2008).

A lo largo de los últimos años, la BdP ha interesado a empresas —en especial multinacionales—, gobiernos, organismos mundiales, medios de comunicación, profesionales de la gestión, académicos, etc. Tras esta experiencia de algo más de diez años, parecen poder identificarse grandes oportunidades, pero también enormes desafíos, interrogantes y equívocos, incluso conceptuales (véase Lariú y Strandberg, 2009).

En la vertiente de las oportunidades, el correspondiente modelo de negocio implica en cierto modo un retorno a la estrategia fordista, la cual es sabido que se apoyaba sobre una reflexión simple: potenciar la capacidad adquisitiva de los trabajadores permite a éstos poder adquirir su propia producción. Ahora el enfoque es fijar como mercados objetivo las poblaciones pobres y ver la forma de crear las condiciones para que éstas accedan al consumo de más bienes y servicios. Se pretende articular unos partenariados prometedores e innovadores, buscando a la vez lograr unos efectos sistémicos favorables. Sus defensores aclaran que el modelo no se enmarca en un contexto de caridad o de ese filantropocapitalismo que parece estar de moda en determinados ámbitos (Bishop y Green, 2008). El reto es más bien impulsar un modelo de desarrollo sostenible y a la vez rentable empresarialmente, lo cual exige por lo general una reorientación incluso de las actividades de investigación y desarrollo de las compañías. Así, la lucha contra la pobreza se convierte en un motor del desarrollo corporativo, dentro de un enfoque económico inclusivo y de lo que las empresas saben hacer por oficio. A la vez, las poblaciones pobres adquieren protagonismo por sí mismas en la lucha contra la pobreza, ya que su participación en el mercado les permite manifestar sus posibles iniciativas, disfrutar de sus derechos como consumidores y ganar en dignidad. La empresa ciudadana se ve acompañada de verdaderos ciudadanos en el campo económico, quienes se evitan penalizaciones en forma de precios excesivos.

Ahora bien, en la vertiente de los desafíos, interrogantes y equívocos existen varios elementos que es obligado subrayar (Karnani, 2007). Por de pronto, no está claro que la BdP sea la fuente de beneficios que se anuncia. Cabe poner en cuestión tanto el tamaño total del correspondiente mercado —que bien pudiera ser menor— como la habitual hipótesis de que resulta ser un mercado adaptado a la explotación de economías de escala por parte de las empresas multinacionales. Ha de tenerse presente que, en términos de necesidades y de restricciones, las poblaciones pobres son más heterogéneas que las comunidades ricas, a la vez que no procede hablar aquí propiamente de países pobres, ya que también la Unión Europea, Estados Unidos o Japón tienen su BdP. A esto se añade la duda acerca de la afirmación de Prahalad (2004) en el sentido de que también los pobres compran productos de “lujo”: puesto





que, a efectos del modelo de la BdP, el mismo Prahalad califica como pobres a los receptores de un ingreso inferior a dos dólares diarios, cabría pensar que se limitan a adquirir productos de primera necesidad. Además, frente a la creencia de Prahalad de que los pobres desean artículos de calidad comparable a la correspondiente a las poblaciones ricas, parece que la BdP exige redefinir la relación precio/calidad, debido a las obvias restricciones presupuestarias de su mercado objetivo. Y ello conlleva el peligro de optar por reducir la calidad como vía para disminuir costes y, así, también poder recortar precios. Sólo cabe eludir tal riesgo mediante el progreso tecnológico y los subsiguientes aumentos de productividad; sin embargo, puede que esto sólo se consiga en el caso de determinados productos. De ahí que Hart (2008) llegue a afirmar que, en la práctica, la mayor parte de las iniciativas en la BdP no sirven a dicha base de la pirámide, por cuanto venden los productos a precios más bajos pero con menores prestaciones. Se percibe también que muchas compañías se limitan a adaptar productos insostenibles medioambientalmente, vendiéndolos en los mercados de masas de la BdP sin introducir innovaciones relevantes.

Además, si el negocio en la BdP se circunscribe a vender a las poblaciones pobres productos con frecuencia caros o poco útiles desde su perspectiva, entonces difícilmente mejorará su situación socioeconómica, e incluso podría deteriorarse. No en balde existe un desequilibrio en la relación entre las compañías y los consumidores situados en la BdP, dado que las primeras suelen tener un importante poder de mercado. Esto lleva a pensar si no habría que cambiar el enfoque de Prahalad: en vez de acercarse a los colectivos pobres desde la perspectiva del consumo, puede considerárseles como productores, preocupándose de relanzar sus ingresos reales mediante compras realizadas por parte de las empresas y poblaciones ricas. Implica cambiar el punto de referencia: de sugerir vender a los pobres se pasa a proponer comprar a los pobres (Karnani, 2007).

Por tanto, conviene tener en cuenta que el modelo de negocio en la BdP puede desembocar en una nueva forma de imperialismo corporativo: tal vez se llegue a contar con los pobres como consumidores activos, informados y participativos, ¿pero generando falsas necesidades y sin resolver los problemas fundamentales de la pobreza y el desarrollo sostenible? A la vista de este riesgo, Hart (2008) sugiere que el mundo de los negocios debería ver a los pobres como colegas y socios comprometidos en la co-creación de actividades enteramente nuevas, con generación de valor mutuo. Y eso exige nada menos que convivir junto a las comunidades de la BdP, con un espíritu de humildad y aprendizaje mutuo, esforzándose por desarrollar las “capacidades nativas” de las poblaciones pobres en un marco de diálogo profundo y de construcción de relaciones personales basadas en la confianza. Por ello, cabe dudar de ciertas prácticas vinculadas al modelo de negocio en la BdP y, consecuentemente, de la auténtica carga de responsabilidad social corporativa subyacente en las mismas.

Llegados a este punto, se impone una pregunta: ¿no será necesario insertar de verdad los negocios en la BdP en OTRO modelo de empresa y OTRA noción de responsabilidad social





corporativa. Al fin y al cabo, el citado Hart alude a la necesidad de introducir innovaciones radicales. De esto se ocupan precisamente las páginas siguientes.

4. RESPONSABILIDAD SOCIAL INSTRUMENTAL *VERSUS* RESPONSABILIDAD SOCIAL INTRÍNSECA

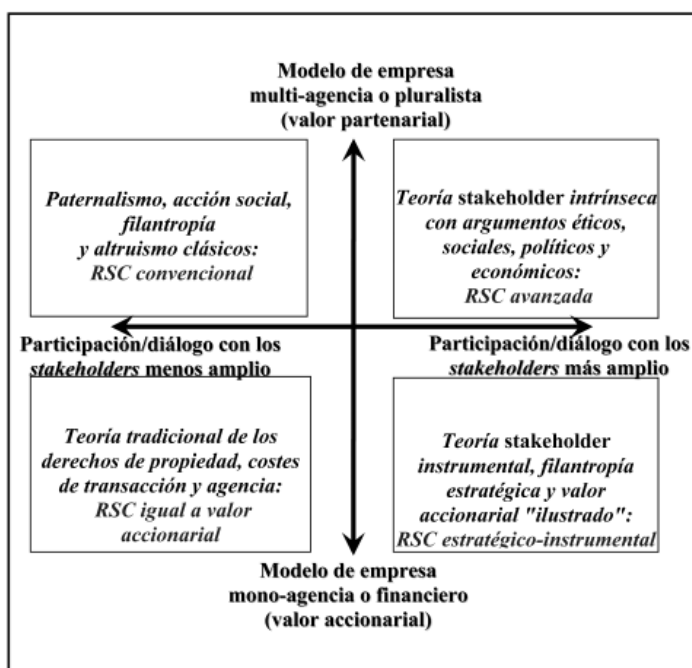
En su análisis crítico de las prácticas habituales en la esfera de la responsabilidad social corporativa, Banerjee (2004) hace notar finalmente que, en síntesis, las compañías se encuentran antes tres posibilidades: a) primero lograr beneficios y después ver el “bien social” que pueden hacer; b) conseguir beneficios haciendo el “bien social” o, en terminología de Bénabou y Tirole (2010), *doing well by doing good*; y c) hacer el “bien social” y preocuparse por los beneficios sólo después. Dada la actual “economía política” y la forma en que las empresas están constituidas y gobernadas, Banerjee afirma que hoy en la práctica sólo son factibles las dos primeras posibilidades. Ambas pueden aportar resultados sociales positivos; pero serán de niveles restringidos, porque existen unos estrechos límites sobre lo que las empresas pueden hacer en cuanto a “bien social”. Claro está, implícitamente, Banerjee da por supuesto que la empresa ha optado por alguna política expresa de responsabilidad social corporativa, ya que en otro caso incluso cabría una cuarta posibilidad con menor compromiso social todavía: adoptar la doctrina más clásica de Friedman (1962) y entender que la responsabilidad social de la empresa se circunscribe al logro de beneficios, justamente como mejor forma —según él— de contribuir al bienestar social.

A una clasificación similar a la de Banerjee llega por otro camino Rodríguez Fernández (2007), quien presenta cuatro grandes orientaciones en cuanto a la responsabilidad social corporativa. Se aproxima al asunto desde la perspectiva del análisis económico y la teoría del *management*, de modo que perfila dos dimensiones clave o grandes ejes que permiten situar y clasificar los principales enfoques dados al concepto de responsabilidad social corporativa. Así, por una parte, existe una vertiente de “orientación empresarial”, referida a un cierto modelo de dirección y gestión de la firma. Éste puede otorgar la primacía a los intereses de los propietarios legales de la compañía, centrándose en la teoría estándar de la agencia (relación única accionistas-directivos) y buscando la creación de “valor para los accionistas”. O, por el contrario, es posible que responda a una relación de agencia múltiple (varios partícipes en interacción con los directivos), estando abierto equilibradamente también a las preferencias y demandas de otros *stakeholders* y encaminándose hacia la generación de riqueza neta total: es decir, para el conjunto de todos ellos y computando los efectos externos positivos y negativos derivados de las actividades empresariales (“valor partenarial”). De otro lado, existe una vertiente institucional, relativa a la forma concreta de poner en marcha el modelo de dirección y gestión desde la perspectiva del gobierno corporativo: esto es, con mayor o menor “voz” e intervención en las decisiones por parte del conjunto de las diversas partes interesadas relevantes, no sólo los accionistas.



El cuadro 1 recoge los dos grandes ejes antes citados y permite percibir las coordenadas correspondientes a cada una de las cuatro principales orientaciones que pueden distinguirse en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa.

Cuadro 1. Coordenadas de la responsabilidad social corporativa (RSC)



Fuente: Rodríguez Fernández (2007)

Ante todo, en el cuadrante superior izquierdo figura la visión convencional, basada en el clásico paternalismo decimonónico y la típica filantropía, que se ha extendido hasta el siglo xx y en realidad nunca ha desaparecido por completo de la escena. Se caracteriza por aplicar una buena dosis de despotismo ilustrado: la preocupación por la suerte de los *stakeholders* no accionariales —muy en especial, los empleados de la empresa y los menos favorecidos de la comunidad— lleva a la realización voluntaria de acciones sociales, filantrópicas y altruistas; pero dentro del “orden” más estricto del liberalismo político-económico y sin dar un suficiente grado de participación e intervención a esos partícipes no accionariales en las decisiones de la compañía.

En segundo término, el cuadrante inferior izquierdo refleja una perspectiva de la responsabilidad social corporativa cuando menos limitada, dado que identifica la misma con el incremento de los beneficios y la generación de valor económico para los propietarios de la



empresa. Es el modelo financiero o accionarial en estado puro. Aparece asociado típicamente con las posiciones de M. Friedman, pero también con otros muchos, en particular con las primeras aportaciones de los académicos vinculados a la teoría tradicional de los derechos de propiedad, la economía de los costes de transacción y la teoría de la agencia en versión sólo accionistas-directivos. Desde hace unos pocos años, parece que ya no tiene tanto impacto en la práctica, debido a la tendencia de encaminarse hacia el enfoque que sigue.

En tercer lugar, en el cuadrante inferior derecho aparece una responsabilidad social corporativa de carácter estratégico e instrumental. Con una importante influencia de un punto de vista de procedencia anglosajona y, en particular, norteamericana, da prioridad a la creación de valor económico a largo plazo para los accionistas; pero tiene en cuenta las restricciones impuestas por la necesidad práctica de satisfacer en una medida “razonable” las demandas de las otras partes interesadas —con el consiguiente diálogo con éstas, el cual en teoría podría ser muy amplio, aunque de hecho no suele serlo tanto—. Responde a las actuales necesidades de legitimación de las empresas ante la opinión pública y, por ello, tal vez quepa entenderla ahora como “políticamente más correcta” que la descrita en el párrafo precedente. Burke y Logsdon (1996) utilizan directamente la expresión *strategic corporate social responsibility*. Y no cabe duda de que es objeto de mucha atención dentro de la presente dirección estratégica de la empresa, fundamentándose —por ejemplo— en la teoría basada en los recursos y capacidades o en la teoría conductista o del comportamiento de la firma.

De hecho, dentro de este perpetuo *revival*, viene a ser la recuperación de un punto de vista ya vigente en algunas de las primeras obras sobre estrategia empresarial publicadas en los años sesenta y setenta del pasado siglo; por ejemplo, las muy conocidas de H. I. Ansoff o de K. R. Andrews. Así, siendo el objetivo general de la firma maximizar la rentabilidad a largo plazo del capital propio, se alude también a unos objetivos sociales de la compañía, pero señalando que tienen una influencia secundaria, modificadora y restrictiva del comportamiento de los directivos (Ansoff, 1965). Por su parte, dentro de los elementos integrantes de la estrategia, Andrews (1971) hace referencia a las obligaciones aceptadas con los segmentos de la sociedad distintos de los accionistas. Probablemente, no es casual que sea hoy M. Porter, uno de los grandes expertos en estrategia empresarial, el que adopta este enfoque en su bien difundida propuesta de una correcta e inteligente integración de la filantropía al servicio de esa estrategia y su rentabilidad. Además, con el cambio de siglo, Jensen (2001) ha suavizado su opinión, para readaptarla convenientemente desde la defensa a ultranza del enfoque accionarial puro hasta desembocar en esta línea, dentro de lo que se ha dado en denominar “modelo accionarial matizado, enriquecido o ilustrado”²⁵.

25. Naturalmente, la orientación estratégico-instrumental ahora comentada puede incluir en la práctica una variante: estar de hecho al servicio de las propias preferencias de los directivos o gerentes y no tanto en función de los intereses últimos de los accionistas.





Por último, el enfoque integrador o avanzado de la responsabilidad social —cuadrante superior derecho— sigue la senda abierta por Abrams (1951), para llegar a articular una visión intrínseca basada en principios como los siguientes: (a) legitimidad corporativa, según el cual la empresa toma como guía la creación de riqueza neta total; (b) participación, de suerte que la firma articula ciertas formas efectivas de diálogo comprometido e intervención real en la dirección y gestión de la compañía, al menos para los principales grupos de interés; y (c) responsabilidad fiduciaria de los administradores y directivos, quienes han de actuar con honradez, diligencia y transparencia en sus relaciones con los *stakeholders* relevantes, para salvaguardar los intereses a largo plazo de cada uno de ellos y garantizar la supervivencia de la firma (véase Evan y Freeman, 1993; Bowie, 1998; Freeman y otros, 2007; Harrison y otros, 2010). La base argumental puede descansar sobre razonamientos éticos o sociales —en sentido amplio, incluyendo los políticos—; pero también es posible añadir aportaciones efectuadas desde el propio análisis económico (véase Rodríguez Fernández 2003, 2008). Por tanto, aquí y a estos efectos, no se identifica forzosamente el término intrínseco con lo moralmente correcto, ni siquiera se analiza la intencionalidad ética de las actuaciones, sino que se quiere aludir sólo a una simultánea toma en consideración de los intereses de todos los partícipes.

La identificación de la responsabilidad social corporativa con la creación de valor para los accionistas —cuadrante inferior izquierdo del cuadro 1— estuvo muy presente durante las pasadas décadas de los setenta y ochenta, según ya se dijo más arriba. No obstante, la evidencia disponible permite entrever que en la actualidad el enfoque imperante se orienta más hacia la visión estratégica e instrumental de la responsabilidad social en las compañías, sin perjuicio de que subsistan no pocos casos de filantropía y altruismo clásico, tal vez en alguna versión “neo” (Capron y Quairel-Lanoizelée, 2007).

Merece la pena detenerse un momento en el análisis de esa responsabilidad social estratégica e instrumental, justamente porque parece ser por lo general la orientación aplicada también en el marco del negocio en la BdP. Cabe contraponerla a continuación con el enfoque intrínseco, para llegar a perfilar así las “innovaciones radicales” que podrían sugerirse para articular un modelo de negocio en la BdP verdaderamente insertado dentro de un esquema de responsabilidad social avanzada.

En el enfoque típico de la responsabilidad social estratégica e instrumental, los accionistas conservan su primacía, teniendo en su mano el control del gobierno corporativo y la orientación última de los negocios. Sin embargo, se declara tener presentes y procurar satisfacer en una medida “razonable” las demandas de las otras partes interesadas —los *stakeholders* no accionariales—, entendiendo que, en la práctica, éstas son medios o instrumentos imprescindibles para alcanzar un mayor valor de modo sostenible y a largo plazo para los propios accionistas (Santos y Barkoulas, 2007). Además, la estrategia empresarial puede incorporar de forma intencionada, sistemática y rentable las actuaciones filantrópicas (Porter y Kramer, 1999).





Sobre esta base, la responsabilidad social de la empresa se percibe en términos de reciprocidad. Así, se sugiere la conveniencia de establecer unas relaciones empresa-sociedad mutuamente beneficiosas para ambas partes, incluso articulando un diálogo con las diversas partes interesadas, para conocer sus opiniones y demandas, promover algunas actividades comunitarias, etc., en la práctica dentro de determinados límites. A decir verdad, con frecuencia se detectan ciertas resistencias frente a las responsabilidades que deberían asumirse en relación con los *stakeholders* internos; y se pone más énfasis en conseguir reputación hacia el exterior y, en definitiva, legitimación social (Capron y Quairel-Lanoizelée, 2007; Deakin y Hobbs, 2007).

La responsabilidad social corporativa resulta ser así un instrumento útil para la dirección estratégica de la compañía. Combina cuatro vertientes: ser rentable; cumplir las leyes —algo que suele destacarse como imprescindible, pese a ser un requisito obvio—; respetar los principios de la ética de los negocios, así como la autonomía, la dignidad y los derechos humanos; y “ser bueno” (acción filantrópica). Se considera que potencia la competitividad empresarial en el nuevo entorno de los negocios, permitiendo alcanzar objetivos convencionales (rentabilidad, crecimiento, generación de valor a largo plazo para los accionistas, etc.) mejor que otros enfoques en tal ámbito. Parece que todo esto es una buena descripción de las razones y motivaciones que por lo general animan a las compañías que deciden introducirse en negocios en la BdP.

Ahora bien, aunque a veces se afirme que maximizar la riqueza a largo plazo para los accionistas implica de por sí, como automática consecuencia, maximizar el bienestar para las restantes partes interesadas, son evidentes tres cosas. Primera, en términos de formalización analítica, no es lo mismo, por una parte, maximizar la generación neta total de riqueza *para el conjunto* de los *stakeholders* y, por otro lado, maximizar la creación de valor para los accionistas *sujeta a ciertas restricciones* impuestas por las restantes partes interesadas. Segunda, no tenemos evidencia empírica válida y amplia para asegurar dicha equivalencia, aunque sólo sea por las limitaciones con las que hoy se trabaja a la hora de intentar medir y evaluar correctamente la creación de riqueza para los *stakeholders* no accionariales. Y tercera, cabe preguntarse qué se entiende por largo plazo en dicho contexto. Un gerente oportunista podría hacer todo tipo de interpretaciones en su provecho y diferirlo *ad calendas græcas*. ¿No es esto un horizonte temporal ciertamente indefinido e impreciso? (Rodríguez Fernández, 2003).

Como señala Banerjee (2007), la actual forma de empresa resulta inadecuada para el cambio social. En la realidad, no suele haber “mejores prácticas” en materia de responsabilidad empresarial, pues los mismos líderes que pregonan la necesidad de adoptar una política al respecto y se implican para ello en determinadas actuaciones aparecen también con notable frecuencia inmersos en problemas de destrucción medioambiental, violaciones de derechos humanos, etc. Toda una contradicción. Y es que el diálogo con los *stakeholders* lo establecen con la ventaja de unas condiciones de poder desiguales. A la vez, la responsabilidad social





corporativa tiende a examinarse como una decisión de inversión, lo cual tiene una consecuencia perversa: no se puede ir más allá de lo que sea rentable para los accionistas. Banerjee llega a una conclusión lapidaria: una responsabilidad social de las compañías entendida así deviene más beneficiosa para éstas —para sus propietarios— que para la sociedad. En nuestro caso, así podría ocurrir en los negocios en la base de la pirámide.

Justo por todo esto, es posible intentar dar un paso adelante, yendo desde la responsabilidad social corporativa de carácter estratégico e instrumental hasta un enfoque avanzado e integral, donde cada grupo de partícipes o partes interesadas merece consideración por lo que en sí mismo representa, no por su capacidad para ser sólo un medio útil a algún otro grupo. Es decir, los intereses de cada *stakeholder* son legítimos y tienen un valor intrínseco. De ahí que sea un modelo integral de empresa pluralista o *stakeholder* el fundamento lógico para una visión adecuada de esta responsabilidad social corporativa de carácter intrínseco. La misma expresión “modelo de empresa pluralista” alude ya a una relación de agencia múltiple (“multi-agencia”), entre los diversos *stakeholders* (principales) y los directivos de la empresa (agentes), a diferencia de la “mono-agencia” del modelo de empresa accionarial. Sobre tal base, la adopción efectiva de un enfoque de compañía responsable desemboca en dar una respuesta social con dos grandes pilares: participación real en la adopción de decisiones y logro de una *performance* en función de los intereses conjuntos de todos los partícipes.

Cuadro 2. Comparación de enfoques de responsabilidad social

Responsabilidad social corporativa instrumental	Responsabilidad social corporativa avanzada
Reputación de la compañía y valor accionarial	Valores, cultura de la organización y creación de riqueza neta total
Demandas externas	Participación de los <i>stakeholders</i> en las decisiones
Accionistas-directivos	“Multiagencia”
Eficiencia	Eficiencia y equidad
Estratégica	Institucional

Fuente: elaboración propia

El cuadro 2 contiene un resumen de la comparación entre el enfoque de la responsabilidad social corporativa estratégica e instrumental y la perspectiva de una responsabilidad social avanzada. A continuación se explican con mayor detalle la propuesta y el alcance que subyace en esta última.



5. CONTENIDOS ESENCIALES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA AVANZADA

Una vez centrados en lo que propiamente entendemos como responsabilidad social corporativa avanzada e integral, dejando por tanto aparte el enfoque de naturaleza estratégico-instrumental, cabe intentar subrayar los principios fundamentales de aquella. Estos principios, contra lo que a veces se dice, no guardan relación ni con la popular interpretación de “café para todos” —en cuanto a la distribución de ingresos y excedentes— ni con la gerencial interpretación de un “paternalismo ejecutivo” —en relación con la participación en la adopción de decisiones.

Así, si los deducimos del contenido de determinadas propuestas para reformar el Derecho de Sociedades, tenemos (véase Greenfield, 2005):

- El fin último de las compañías debería ser servir los intereses del conjunto de la sociedad.
- Las compañías se distinguen de otras organizaciones porque contribuyen al bienestar de la sociedad creando riqueza.
- La riqueza creada debería ser equitativamente distribuida entre quienes contribuyen a generarla.
- Un gobierno de la empresa participativo es el mejor camino para asegurar la creación sostenible y la distribución equitativa de la riqueza creada.

Y si los enumeramos desde la ética, serían (véase Evan y Freeman, 1993; Freeman, 2004):

1. Principio de la legitimidad corporativa. La empresa toma como guía la creación de riqueza neta total para el conjunto de las diversas partes o grupos que de alguna forma invierten en la empresa y/o tienen legítimas demandas por ser afectados por ella (accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, proveedores,...).
2. Principio de la participación *stakeholder*. La firma articula ciertas formas de intervención en la dirección y gestión de la compañía —“voz”—, al menos para las principales partes interesadas.
3. Principio de la responsabilidad fiduciaria de los administradores y directivos. Al igual que frente a los accionistas y sobre la base de la mutua confianza, los administradores y directivos han de actuar con honradez, diligencia y transparencia en sus relaciones con los restantes *stakeholders*, para salvaguardar los intereses a largo plazo de cada uno de ellos y garantizar la supervivencia de la compañía.

En este mismo último sentido, Bowie (1998, p. 47) afirma: “1) La firma debería considerar los intereses de todos los *stakeholders* afectados en cualquier decisión que adopte; 2) esta consideración debería implicar obtener contribuciones (*inputs*) de todos los *stakeholders*



afectados; 3) no debería darse el caso de que los intereses de un solo *stakeholder* tengan prioridad en todas las decisiones; 4) cada firma de negocios debe establecer procedimientos diseñados para garantizar que las relaciones entre los *stakeholders* sean gobernadas mediante reglas justas”, fijadas de acuerdo con los tres puntos precedentes y respaldadas por todos los *stakeholders*.

Es así como, expresándolo ya desde una perspectiva económica y de *management*, puede sugerirse que un modelo de responsabilidad social avanzada se resume en:

- a) Un gobierno corporativo global, ampliado e inclusivo —no excluyente—, articulado en torno a una participación plural y efectiva de los *stakeholders* en las decisiones, al menos de aquellos que en cada caso sean más relevantes para la organización.
- b) Una generación de riqueza neta total a largo plazo y sostenible en el tiempo, teniendo en cuenta las varias facetas o vertientes de esa riqueza, considerando simultáneamente a los diversos grupos de interés y preservando el capital medioambiental general y el capital físico, financiero e intelectual de la organización.
- c) En un plano más específicamente gerencial y de aplicación del modelo, unos responsables y directivos fiduciarios de los *stakeholders*, con retribuciones vinculadas a los diversos objetivos asumidos de responsabilidad social y encargados de rendir cuentas a la comunidad con transparencia y verificación externa.

A partir de este perfil de fondo, es posible concretar algo más e identificar un conjunto de reglas orientadoras (Rodríguez Fernández, 2007, 2008):

- Incorporación de la responsabilidad social corporativa en la organización empresarial. Ha de hacerse en su misión, valores, visión estratégica, gobierno de la empresa, políticas de gestión, criterios de remuneración y sistemas o procedimientos operativos, involucrando a las partes interesadas relevantes y consiguiendo el compromiso de los administradores y altos ejecutivos.
- Fines de la empresa: eficiencia y equidad. Identificación del éxito de la firma con su capacidad para garantizar la viabilidad, continuidad, estabilidad e independencia de la coalición empresarial, favoreciendo la competitividad e innovación y respondiendo con razonable sensibilidad a las demandas de los *stakeholders* relevantes, en el marco del interés general y a largo plazo de la empresa en su conjunto. A estos efectos, conviene admitir el criterio de “gestión continuada”.
- Identificación objetiva de las partes interesadas. Distinción entre partícipes primarios, contractuales o directos y complementarios, contextuales o indirectos, todos ellos con derechos, pero también con responsabilidades. Los primeros efectúan inversiones específicas en la empresa, asumen riesgos residuales y su colaboración es estratégicamente importante para la supervivencia, competitividad y éxito a largo plazo de aquélla. Los segundos son fundamentalmente aquellos que experimentan efectos ex-





ternos positivos o negativos, sin una previa inversión (“apuesta”) voluntaria directa, más algunos otros derivados de razonamientos éticos.

- Visión contingente. Percepción de que los *stakeholders* relevantes variarán en cada empresa, así como a lo largo del tiempo, en función de la justificación, factibilidad, legitimidad y urgencia de sus demandas.
- Responsabilidad fundamental de los administradores y altos ejecutivos. Creación de valor a largo plazo y de modo sostenible para los propietarios o accionistas, a la vez que para las restantes partes interesadas, como diferencia entre el valor de oportunidad de los productos vendidos y el coste de oportunidad de los recursos consumidos, preservando el capital medioambiental y el capital físico, financiero e intelectual de la organización. El valor en verdad sostenible ha de evitar las apropiaciones o transferencias de valor desde uno a otro grupo de *stakeholders*, sin generarlo realmente para el conjunto total (Laszlo y otros, 2005).
- Obligaciones fiduciarias de los directivos. Asignación a los administradores y gerentes de una obligación fiduciaria para atender, gestionar prudentemente e intentar buscar el consenso entre las demandas de los diferentes partícipes, en ocasiones potencialmente contrapuestas. El propósito es hacer compatibles incentivos y posiciones diversas, convencer y generar adhesiones, basándose en criterios de razonabilidad y satisfacción de acuerdo con las contribuciones realizadas y los riesgos asumidos por las diversas partes interesadas.
- Organización, dirección y gestión participativas. Utilización de algunos mecanismos para facilitar de manera continua e institucionalizada la participación y el diálogo con los *stakeholders* —al menos los más relevantes—, eligiendo dentro de toda una amplia gama de posibles “contratos de gobierno” en función de las circunstancias. El cambio de las reglas de juego en este ámbito habría de ser consensuado con las partes interesadas.
- Negociación justa. Asignación de la riqueza creada mediante un proceso de negociación con ausencia de fuerza, fraude o manipulación y en el cual los partícipes deberán ser tratados de acuerdo con sus respectivas contribuciones, costes y riesgos, no necesariamente iguales.
- Equilibrio en la distribución. Cada *stakeholder* debe obtener al menos el reembolso de las inversiones específicas realizadas para generar la riqueza o excedente empresarial.
- Interiorización de externalidades. Esfuerzo por evitar, compensar o computar los efectos externos negativos sobre terceras partes.
- Transparencia y rendición de cuentas. Acceso periódico de los partícipes a la información relevante, con garantía de fiabilidad y en el momento oportuno (políticas aplicadas en las relaciones con los *stakeholders* y en la presentación de cuentas; amplitud de las obligaciones; objetivos, principales decisiones adoptadas, sistemas de evaluación y publicación de resultados, etc.), sobre la base de la transparencia y la verificación externa independiente.
- Compromiso ético, respeto de la diversidad e igualdad de oportunidades. Como complemento a los principios de buen gobierno corporativo asumidos, cada organización





empresarial debería dotarse de un código ético general, en el cual, además de las reglas de comportamiento honesto e íntegro habitualmente incluidas en el mismo, se aprecie el valor de la diversidad —en todas sus vertientes— y se garantice la libertad de los diversos *stakeholders* para comunicar sus informaciones acerca de eventuales prácticas ilegales o contrarias a la ética, incluso a través de los órganos de representación en los que participen y sin ver por ello comprometidos sus derechos.

- Adopción de un código formal de responsabilidad social corporativa. Ha de incluir tanto principios y valores aplicables al respecto como criterios para elaborar, difundir y verificar las informaciones correspondientes.

Se ha señalado en la enumeración precedente que, en el momento de articular institucionalmente en la práctica la organización, dirección y gestión participativas, las empresas pueden elegir entre una cierta cartera o variedad de posibles “mecanismos de gobierno” como forma de vinculación efectiva con los *stakeholders*. En efecto, para facilitar el diálogo comprometido con las partes interesadas y su participación real en la dirección y gestión empresarial existen diversas posibilidades, por ejemplo: a) asignación de derechos de propiedad o control formales, como es el caso de las acciones u otros títulos análogos; b) presencia directa o indirecta en el consejo de administración; c) posibilidad de veto mediante la intervención en algún comité de supervisión y control; d) capacidad para designar, proponer, recomendar u oponerse al nombramiento de un cierto número de miembros del consejo de administración o de un órgano análogo; e) organización de paneles, foros, asambleas, encuestas periódicas u otros canales similares —en su caso, electrónicos o virtuales— para aplicar procedimientos de información y consulta con el fin de entrar en una posterior negociación; f) asignación de derechos residuales sobre la renta alcanzada, con retribuciones en función del excedente empresarial; g) percepción de compensaciones en ciertas circunstancias; h) recepción de garantías de calidad y certificados de sostenibilidad medioambiental; i) alianzas, proyectos e iniciativas *multi-stakeholder*, etc.

Por tanto, aun dependiendo de las circunstancias, la clave es que se adopte alguna medida de compromiso efectivo con los *stakeholders* no accionariales, tradicionalmente más “fuera de juego” al respecto, considerando de manera previa también el grado en que esos *stakeholders* tienen protegidos sus intereses por contratos expresos, normas públicas o mecanismos de cobertura externos a la empresa. Puede tomarse como base la escalera de doce peldaños propuesta por Friedman y Miles (2006, pp. 160-177) para reflejar las posibles etapas ascendentes en las relaciones con los partícipes. A partir de esa escalera, e introduciendo algunas modificaciones para adaptarla mejor al presente caso, se puede llegar a la siguiente enumeración según sean las relaciones de los responsables y directivos de la organización con los grupos de interés no accionariales: 1) manipular a los grupos de interés; 2) intentar “curar” la presunta ignorancia e ideas preconcebidas de éstos; 3) facilitar información; 4) dar explicaciones, 5) buscar el apaciguamiento de los *stakeholders* (“oír sin necesariamente escuchar”); 6) realizar simples





consultas; 7) entrar en negociaciones sobre objetivos, políticas y formas de gestión; 8) alcanzar compromisos mutuos; 9) establecer colaboraciones específicas; 10) constituir un partenariado o “asociación” con los grupos de interés; 11) efectuar alguna delegación de poder a favor de éstos, otorgándoles una cierta representación en los procesos de decisión; y 12) llegar a un control por parte de los *stakeholders* relevantes, vía su mayor representación en dichos procesos.

Pues bien, como es fácil observar en esa escalera, la participación efectiva requerida por el modelo integral e intrínseco de responsabilidad social exige ascender más allá de los seis primeros niveles dentro de los doce señalados. Sólo así se habrá al menos iniciado el camino hacia la participación real, continuada y decisoria de los *stakeholders* relevantes en los objetivos, las políticas, la gestión y el control de la organización, algo que va más allá de un simple diálogo sin mayores compromisos.

Llegados a este punto, se plantea una pregunta clave, que afecta a otro gran pilar de la responsabilidad social corporativa avanzada. Si la compañía ha de estar al servicio de la creación de riqueza neta total —es decir, para todos los partícipes que proceda y computando los efectos externos positivos o negativos—, ¿pueden servir los métodos tradicionales de evaluación de los resultados empresariales? ¿Se requieren nuevos enfoques? Se sabe que, en buena medida, la identificación y cálculo de costes y beneficios responde a “construcciones sociales”. Sea por las dificultades para medirlos de alguna manera, sea por la “entendible” inclinación hacia el cómputo sólo de costes y beneficios fácilmente cuantificables en unidades monetarias, lo cierto es que hemos de preguntarnos si con frecuencia no se excluyen del cálculo muchos “efectos colaterales”. La aplicación práctica del modelo pluralista integral, y de su correlativa responsabilidad social corporativa avanzada, depende en gran parte de la capacidad para proponer nuevos enfoques contables y de valoración.

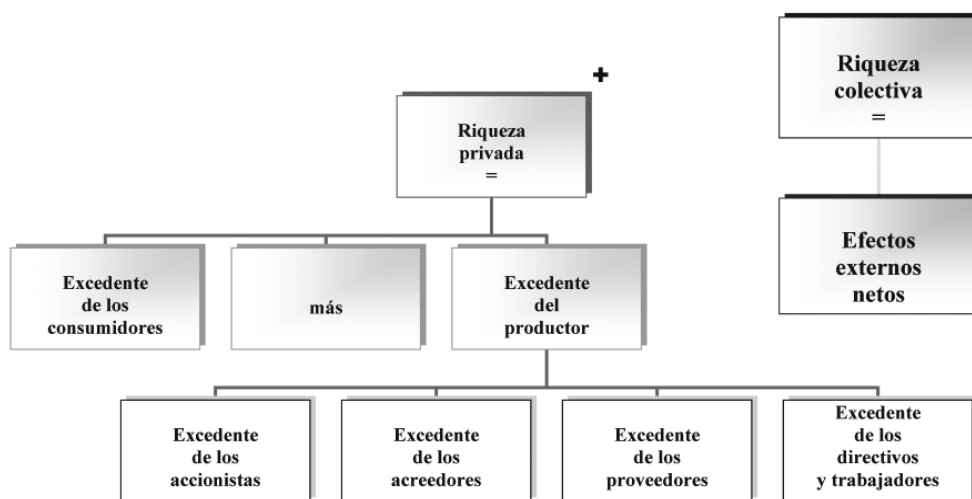
Sin duda, lo prioritario es comprender qué es la creación de riqueza neta total. Como ya se apuntó antes, la riqueza neta total creada viene dada por la diferencia entre el valor de oportunidad de los *outputs* y el coste de oportunidad de los *inputs*. A su vez, esta riqueza neta total creada será la suma de una riqueza privada —para partícipes directos— y una riqueza pública —para partícipes indirectos—, pudiéndose desglosar para apreciar los excedentes correspondientes a cada partícipe más relevante (Rodríguez Fernández, 2003, 2007). Un esquema sencillo se recoge como simple ejemplo ilustrativo en el cuadro 3, donde los efectos externos netos son la diferencia entre los positivos y los negativos.

Estamos, pues, ante un conjunto de rentas y cuasi-rentas económicas percibidas por los distintos partícipes. Así, el excedente de los clientes será la diferencia entre el valor de oportunidad de los bienes y servicios comprados y el precio satisfecho en la adquisición; y cada uno de los componentes del excedente del productor vendrá dado por la diferencia entre el correspondiente precio pagado por la empresa y el coste de oportunidad experimentado por el respectivo *stakeholder*. En consecuencia, y a diferencia de la responsabilidad social estratégica e instrumental, el objetivo básico no es crear valor —rentas económicas—



primordialmente para los accionistas, sino a favor del conjunto de los diversos partícipes, pues son varios los que pueden efectuar inversiones específicas y asumir riesgos residuales (específicos). Post y otros (2002, p. 36) apuntan de forma muy gráfica que las compañías generadoras de más riqueza “pueden pagar salarios más altos y ofrecer mejores oportunidades de carrera profesional, asumir mayores riesgos, proporcionar mayores prestaciones a los clientes, responder mejor a la adversidad, proporcionar más valor a los accionistas, y mantener mejores relaciones con otros partícipes”. Sin duda, en la práctica todo ello exige introducir de continuo innovaciones tecnológicas, comerciales, financieras, de gobierno de la empresa, gerenciales, “contables”, etc., para poder ir progresivamente aumentando la “tarta a distribuir” y repartirla con mayor equidad. Sabiendo además que existe de hecho una interrelación o codependencia entre el esfuerzo aportado para crear riqueza y el juicio que se tiene sobre su reparto. De este modo tendremos mejor presente que la justicia social exige reducción de la desigualdad, algo fundamental a la hora de enfocar los negocios en la BdP.

Cuadro 3. Creación de riqueza neta total: suma de excedentes



Fuente: Rodríguez Fernández (2007)

Dentro de la economía financiera y la dirección estratégica de la empresa existen algunos intentos de cuantificar valores y costes de oportunidad para los partícipes directos (riqueza privada), ajustando las tradicionales cuentas de resultados con ciertos datos del mercado de capitales y del correspondiente sector de actividad empresarial —tomado como referencia—. Se alcanzan estimaciones aproximadas muy *grosso modo*, con fuertes hipótesis subyacentes y que todavía han de ser objeto de múltiples refinamientos adicionales.



Por su parte, los especialistas en economía medioambiental y ecológica y los expertos en contabilidad de impacto total o de costes ecológicos completos sugieren la aplicación de una serie de métodos de valoración que podemos resumir en tres grandes esquemas:

- Enfoque de *outputs* y costes a través del mercado convencional (“real”).
- Enfoque de “utilidad” con preferencias reveladas (mercado complementario, relacionado, sustitutivo o implícito).
- Enfoque de “utilidad” mediante preferencias declaradas (mercado simulado, ficticio o hipotético).

En el primero de estos enfoques, se intenta utilizar los precios directos de los mercados convencionales; o una valoración de efectos físicos basada en los costes incurridos o en modelos de “dosis-respuesta”, orientados a analizar los cambios en la productividad o en la renta. En el segundo caso, el valor se deduce de lo que revela el comportamiento de los actores económicos, con técnicas como los precios o salarios hedónicos, los costes de viaje o desplazamiento y las consecuencias del comportamiento precavido —gastos preventivos o defensivos y costes evitados—. En el tercer enfoque, se pregunta directamente para obtener declaraciones de preferencias, aplicando métodos como la valoración contingente, el análisis conjunto, etcétera. En la práctica, muchas veces estas técnicas se aplican de forma sucesiva y complementaria (véase, por ejemplo, Bontems y Rotillon, 2007).

También las nuevas orientaciones en la evaluación de activos intangibles y demás componentes del valor sustancial de la empresa, abren otras perspectivas para afrontar el desafío que se tiene planteado. De hecho, Post y otros (2002) hablan de que el enfoque *stakeholder* de la empresa se orienta a la creación de “riqueza organizacional”. Definen ésta como una medida sintética de la capacidad de la firma para generar a largo plazo ventajas o prestaciones a favor de todos y cada uno de sus partícipes, de modo que —en una visión tipo *stock* o acumulativa en vez de tipo flujo por periodo— citan como sus componentes principales: valor de mercado de los activos físicos y financieros, restadas las deudas; valor de los activos intangibles individualizables, como las patentes, licencias y capital humano específico; y valor de los activos relacionales externos e internos (vinculaciones, colaboraciones, procesos, elementos de reputación). Naturalmente, según ya se dijo, adoptar una perspectiva así requiere seguramente modificar en paralelo el sistema de incentivos establecido para administradores y ejecutivos, pasando a aplicar retribuciones variables vinculadas con los resultados alcanzados en cuanto a responsabilidad social corporativa, del mismo modo que tal vez exija extender a los diversos proveedores y socios estratégicos o comerciales las buenas prácticas en tal materia.

Ahora bien, todavía no parece fácil traducir todos estos enfoques en esquemas metodológicos completos, operativos y generalizables para evaluar de forma sistemática la creación de riqueza neta total en el marco del modelo *stakeholder*, yendo más allá de un determinado





“caso” empresarial. Además, hay otras dimensiones relevantes de los resultados empresariales que no son de índole económica y/o no resulta razonable valorarlas monetariamente. Por tanto, parece ineludible continuar recurriendo a la utilización de “indicadores” cualitativos y cuantitativos, monetarios y no monetarios, presuntamente correlacionados tanto con la creación o destrucción de valor para los grupos de interés como con el necesario y obvio respeto de los derechos humanos, la ética de los negocios, etc.; con frecuencia, han de completarse con informaciones de carácter inevitablemente narrativo (afirmaciones, hechos, intenciones). No olvidemos que intentar aplicar de modo inexcusable criterios de monetización puede introducir sesgos muy subjetivos en las valoraciones. Y, así, cualquier esquema aplicable en esta materia requiere calcular y evaluar diferentes resultados económicos, sociales y medio-ambientales.

No obstante, incluso en el marco de la utilización de indicadores, es posible ofrecer ya unas informaciones más elaboradas y fiables sobre “la respuesta social de la empresa”. Por ejemplo, apoyándonos en:

- El empleo de indicadores razonablemente mejor correlacionados con la creación o destrucción de valor para los partícipes.
- La comparación de los resultados alcanzados en los indicadores con los correspondientes niveles medios del sector o los logrados por una empresa líder de referencia. Es un modo aproximado de tener en cuenta la idea de valor o coste de oportunidad, es decir, el correspondiente a un uso alternativo de los recursos para un nivel de riesgo similar.
- La aprobación de un informe anual de responsabilidad social corporativa, de acuerdo con un modelo generalmente aceptado y previo informe de la representación de los trabajadores y, en su caso, de los foros organizados para otros partícipes.
- Dar prioridad a la verificación externa e independiente de ese informe, sin perjuicio de animar el esfuerzo por alcanzar una certificación en materia de responsabilidad social corporativa.

Por último, parece hasta cierto punto factible avanzar en la construcción de índices sintéticos de indicadores, recurriendo a la aplicación de técnicas de análisis multicriterio, métodos de estadística multivariable u otros enfoques.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Desde las últimas décadas del siglo XIX —al menos—, ha sido recurrente la discusión en torno a la responsabilidad social de las empresas, sobre todo en el caso de las que tienen gran dimensión o impacto social. El arranque de la “era moderna” en la materia cabe atribuirlo a





Bowen (1953), quién definió la responsabilidad social como la obligación de aplicar políticas, adoptar decisiones y seguir líneas de acción deseables desde la perspectiva de los objetivos y valores de la sociedad. La cuestión ha adquirido singular relieve durante los últimos tiempos. Así, la década de los setenta quedó marcada por la inquietud ante el deterioro ecológico. Pronto el ángulo de atención se amplió, para abarcar también los problemas de exclusión social y de falta de respeto a los derechos humanos. En su conjunto, es lo que hoy se recoge bajo el rótulo de preocupación por la “sostenibilidad”. Además, durante los pasados años ochenta y noventa, los renovados y exitosos esfuerzos de algunos por reinstaurar en su mayor pureza el modelo accionario o financiero de empresa han abierto un importante debate, dadas sus consecuencias socioeconómicas a veces negativas. Unas consecuencias que parecen haber emergido de forma paradigmática y en toda su magnitud durante la gran recesión de 2008/2009. Esto ha relanzado la preocupación por reconsiderar y potenciar la responsabilidad social de las compañías.

Pues bien, el modelo de negocios en la base de la pirámide (BdP) ha venido siendo considerado una de las expresiones de la responsabilidad social corporativa. Por ello, parece obligado aprovechar momentos como los actuales para preguntarse si, a la vista de algunas de sus prácticas, no plantea realmente en diversos casos importantes interrogantes y hasta equívocos. En esa línea, el presente trabajo ha intentado sugerir que tal vez hayan de redefinirse determinados enfoques de ese modelo de negocios, introduciendo innovaciones radicales.

Para hacerlo así, se ha visto que puede ser útil redefinir la visión de responsabilidad social adoptada por la empresa, pasando de una concepción estratégica e instrumental —hoy habitual— hacia una orientación verdaderamente avanzada, intrínseca e integral, con dos grandes pilares: a) un gobierno corporativo global, ampliado e inclusivo —no excluyente—, articulado en torno a una participación plural y efectiva de los *stakeholders* en las decisiones, al menos de aquellos que en cada caso sean más relevantes para la organización; b) una generación de riqueza neta total a largo plazo y sostenible en el tiempo, teniendo en cuenta las varias facetas o vertientes de esa riqueza, considerando simultáneamente a los diversos grupos de interés y preservando el capital medioambiental general y el capital físico, financiero e intelectual de la organización.

Naturalmente, llegar hasta este enfoque no está exento de desafíos, tanto teóricos como prácticos. Cuando menos se hace preciso adoptar un modelo de empresa *stakeholder* completo, delimitar bien los partícipes relevantes, debatir en detalle las estructuras de gobierno participativo realmente aplicables en cada caso y desarrollar mejores pautas para el cálculo, información y verificación de la riqueza neta total creada. En un plano más específicamente gerencial y de aplicación del modelo, se requieren unos responsables y directivos fiduciarios de los *stakeholders* con retribuciones vinculadas a los diversos objetivos asumidos de responsabilidad social y encargados de rendir cuentas a la comunidad con transparencia y verificación externa. Todo un reto en cuanto al avance en el diseño de incentivos para gerentes con





interés por actuar en la base de la pirámide, ahora que tan de actualidad está el asunto en numerosos ámbitos de la economía y la empresa.

De este modo, el modelo de negocios en la base de la pirámide podría alcanzar mejor el objetivo de contribuir a erradicar la pobreza y favorecer una mayor democracia económica a través de la participación en las decisiones, así como lograr un mayor equilibrio entre la búsqueda de la eficiencia/rentabilidad y la preocupación por la equidad.



Bibliografía

- Abrams, F. (1951), "Management responsibilities in a complex world", *Harvard Business Review*, vol. 29, pp. 29-34.
- Andrews, K. R. (1971), *The concept of corporate strategy*, Irwin, Homewood (IL).
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate strategy*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Banerjee, S. B. (2004), "Critical perspectives on corporate social responsibility", comunicación presentada al 20th European Group of Organization Studies Colloquium, Liubliana, julio.
- Banerjee, S. B. (2007), *Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Bénabou, R. y Tirole, J. (2010), "Individual and corporate social responsibility", *Economica*, vol. 77, pp. 1-19.
- Bishop, M. y Green, M. (2008), *Philanthrocapitalism: how the rich can save the world*, Bloomsbury Press, Nueva York.
- Bontems, P. y Rotillon, G. (2007), *L'économie de l'environnement*, La Découverte, París.
- Bowen, H. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row, Nueva York.
- Bowie, N. E. (1998), "A Kantian theory of capitalism", *Ruffin Series in Business Ethics*, vol. 1, pp. 37-60.
- Burke, L. y Logsdon, J.M. (1996), "How corporate social responsibility pay off", *Long Range Planning*, vol. 29, pp. 495-502.
- Capron, M. y Quairel-Lanoizelée, F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, París.
- Carroll, A. B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34(4), pp. 39-48.
- Deakin, S. y Hobbs, R. (2007), "False dawn por CSR? Shifts in regulatory policy and the response of the corporate and financial sectors in Britain", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, pp. 68-76.
- Evan, W. M. y Freeman, R. E. (1993), "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism", en Beauchamp, T. L. y Bowie, N. E. (eds.), *Ethical theory and business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ), 4.^a ed., pp. 75-84.
- Freeman, R. E. (2004), "A stakeholder theory of the modern corporation", en Beauchamp, T. L. y Bowie, N. E. (eds.), *Ethical theory and business*, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River (NJ), 7.^a ed., pp. 55-64.
- Freeman, R. E.; Harrison, J. S. y Wicks, A. C. (2007), *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*, Yale University Press, New Haven (CT).
- Friedman, A. L. y Miles, S. (2006), *Stakeholders: theory and practice*, Oxford University Press, Oxford.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- Greenfield, K. (2005), "New principles of corporate law", *Hastings Business Law Journal*, vol. 1, pp. 87-118.
- Harrison, J. S.; Bosse, D. A. y Phillips, R. A. (2010), "Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 31, pp. 58-74.
- Hart, S. L. (2007), *Capitalism at the crossroads: aligning business, earth, and humanity*, Warton School Publishing, Upper Saddle River (NJ), 2.^a ed.
- Hart, S. L. (2008), "Foreword", en Kandachar; P. y Halme, M. (eds.), *Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid: business, technology and the poor*, Greenleaf, Sheffield, pp. ix-xi.



- Hockerts, K. y Morsing, M. (2008), *A literature review on corporate social responsibility in the innovation process*, Copenhagen Business School (CBS), Center for Corporate Social Responsibility, Copenhagen.
- Jensen, M. C. (2001), "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *European Financial Management*, vol. 7, pp. 297-317.
- Karnani, A. (2007), "The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty", *California Management Review*, vol. 49, pp. 90-111.
- Lariú, A. I. y Strandberg, L. (2009), "Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos", *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa Gobierno Corporativo*, núm. 5, IESE Business School, Barcelona.
- Laszlo, C.; Sherman, D. y Ellison, J. (2005), "Expanding the value horizon: how stakeholder value contributes to competitive advantage", *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 20, pp. 65-76.
- Martinet, A. C. y Payaud, M. A. (2008), "Formes de RSE et entreprises sociales", *Revue Française de Gestion*, núm. 180, pp. 199-214.
- Murphy, D. y Ng'ombe, A. (2009), "Corporate social responsibility", en Werna. E., Keivani y R. Murphy, D. (eds), *Corporate social responsibility and urban development: lessons from the South*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp. 7-33.
- Okoye, A. (2009), "Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary?", *Journal of Business Ethics*, vol. 89, pp. 613-627.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (1999), "Philanthropy's new agenda: creating value", *Harvard Business Review*, vol. 77, pp. 121-130.
- Post, J. E.; Preston, L. E. y Sachs, S. (2002), *Redefining the corporation*, Stanford University Press, Stanford.
- Prahalad, C. K. (2004), *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*, Warton School Publishing, Upper Saddle River (NJ).
- Prahalad, C. K. y Hart, S. L. (2002), "The fortune at the bottom of the pyramid", *Strategy and Business*, vol. 26, pp. 2-14.
- Rodríguez Fernández, J. M. (2003), *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*, Akal, Madrid.
- Rodríguez Fernández, J. M. (2007), "Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría", *Ekonomiaz-Revista vasca de economía*, núm. 65, pp. 12-49.
- Rodríguez Fernández, J. M. (2008), "Modelo stakeholder y responsabilidad social: un gobierno corporativo global", *M@n@gement*, vol. 11, pp. 81-111.
- Santos, M. R. y Barkoulas, J. T. (2007), "An improved pedagogy of corporate finance: a constrained shareholder wealth maximization goal", *Academy of Educational Leadership Journal*, vol. 11.







3. Relación entre la Sustentabilidad Empresarial y las estrategias para abordar el mercado de los más pobres

M. A. GARDETTI, LABORATORIO BASE DE LA PIRÁMIDE. ARGENTINA

1. INTRODUCCIÓN

La aptitud de crear valor sustentable —es decir, valor para los accionistas a la vez que, en forma simultánea, se desarrolla un mundo sustentable— constituye una gran oportunidad que aún debe ser explotada. La estructura del valor sustentable pone de manifiesto la naturaleza y la magnitud de las posibilidades asociadas con el desarrollo sustentable y relaciona a las mismas con la creación de valor para la empresa.

Para capturar las oportunidades derivadas del desafío de la sustentabilidad, los ejecutivos deben, fundamentalmente, repensar sus puntos de vista prevalecientes sobre estrategia, tecnología y mercados. Así se podrán distinguir nuevas oportunidades de negocio: la base de la pirámide ofrece oportunidades para la creación de valor para todas las partes, para el desarrollo sustentable y para el desarrollo humano debido a que es una fuente de innovación sostenible y un lugar para la disrupción socioeconómica futura.

2. CREACIÓN DE VALOR SUSTENTABLE: RELACIÓN ENTRE LOS DRIVERS DE LA SUSTENTABILIDAD, EL VALOR PARA EL ACCIONISTA, LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y LA BASE DE LA PIRÁMIDE

La creación de valor para el accionista posee cuatro dimensiones (Hart, 1997, 2005 y 2007; y Hart y Milstein, 2003): aspectos de *performance* cuya naturaleza es primariamente “interna” y de “corto plazo”, los aspectos que se focalizan en el “corto plazo” pero que incluye a los *stakeholders* “externos” y las otras dos dimensiones —que se focalizan en el largo plazo e incluyen también la faz interna y la externa— están asociadas con la *performance* “futura” (Gardetti, 2005) por lo que la empresa debe articular una clara visión sobre cuál es su futuro. En la figura 1 pueden verse las cuatro dimensiones para crear valor para el accionista.

A su vez —para Hart (1997, 2005 y 2007) y para Hart y Milstein (2003)— hay cuatro grupos de *drivers* relativos a la sustentabilidad global (ver figura 2). El primer grupo corresponde al crecimiento de la industrialización y sus impactos asociados como consumo de materiales, contaminación y generación de residuos y efluentes.

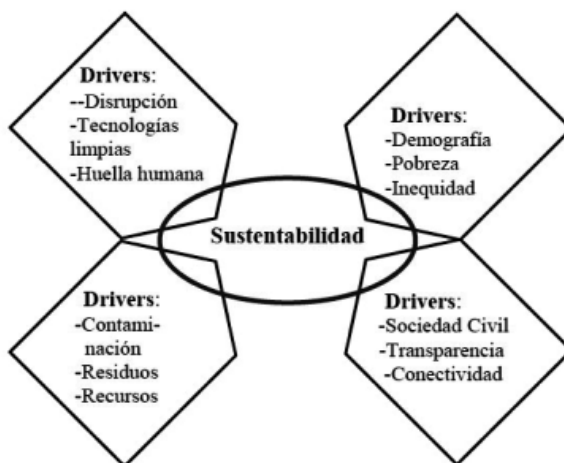


Figura 1. Las dimensiones clave en el valor para el accionista



Fuente: Stuart L. Hart and Mark Milstein, Creating Sustainable Value (2003)

Figura 2. Los drivers de la sustentabilidad



Fuente: adaptado de Stuart L. Hart and Mark Milstein, Creating Sustainable Value (2003)

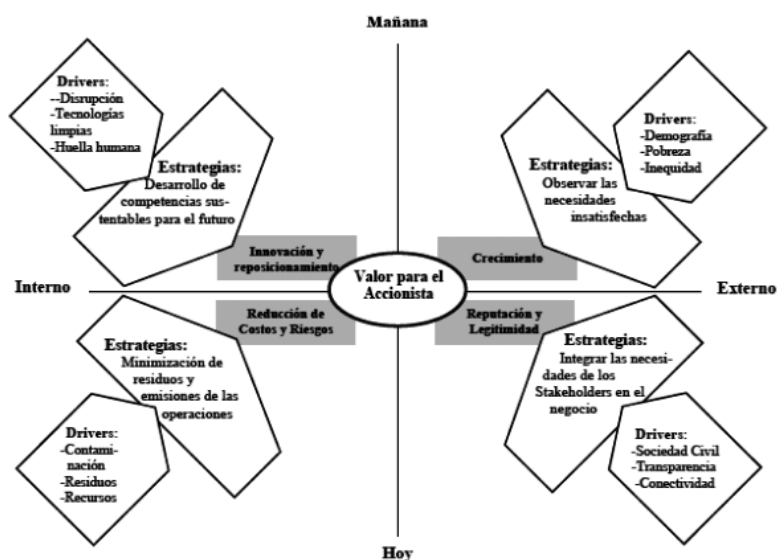
Un segundo grupo de *drivers* está asociado al incremento y desarrollo de los *stakeholders*, principalmente los que componen la sociedad civil, con altas expectativas respecto al desempeño de las empresas más allá de su acción económica.

El tercer grupo de *drivers* relativos a la sustentabilidad global, está relacionada a las tecnologías emergentes que proveerían soluciones radicales y “perturbadoras” y que podrían volver obsoletas varias industrias de la actualidad.

Finalmente, el cuarto grupo de *drivers* está relacionado con el incremento de la población, la pobreza y la inequidad asociada a la globalización.

Para crear valor sustentable las empresas deben gestionar los cuatro grupos de *drivers* relativos a la sustentabilidad (Hart, 1997 y 2005 y Hart y Milstein, 2003). Como muestra la figura 3, a cada grupo de *drivers* y su asociada estrategia y práctica, le corresponde una particular dimensión del valor para el accionista.

Figura 3. Las dimensiones del valor para el accionista y los drivers y estrategias para la sustentabilidad



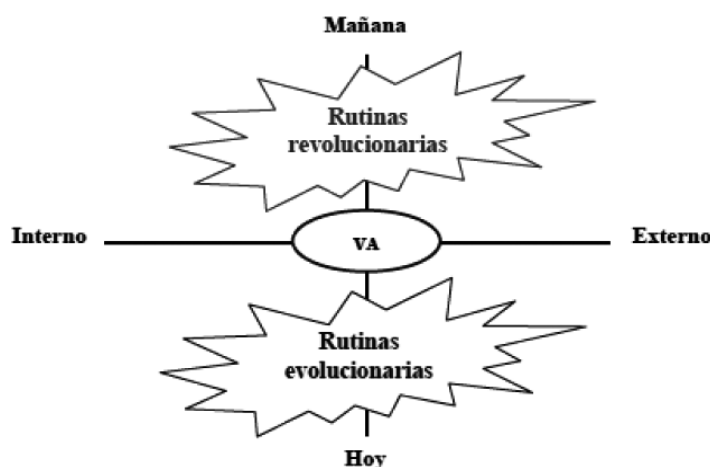
Fuente: Stuart L. Hart and Mark Milstein, Creating Sustainable Value (2003)

En la figura 3 se puede apreciar que las nuevas tecnologías y las tecnologías amigables con el medio ambiente (parte superior izquierda) no hacen referencia a las mejoras incrementales derivadas de la prevención de la contaminación (parte inferior izquierda). Son las innovaciones que sobrepasan, rápidamente y de un salto, a las rutinas y conocimientos corrientes (Hart y Milstein, 1999). Es lo que Quinn (1996) denominó un proceso muy focalizado, discontinuo con el pasado y generalmente, irreversible. Más que observar simplemente la reducción de los impactos negativos de las operaciones, las empresas deben procurar solucionar problemas socio-ambientales a través del desarrollo o adquisición de nuevas capacidades que están directamente relacionadas con el desafío de la sustentabilidad (Hart, 1997 y 2005 y Hart y Milstein, 2003). En esta línea, Hart y Christensen (2002) sostienen que hay un incremento en la presión sobre el sector privado para tener un rol más profundo en la resolución de algunas consideraciones sociales globales como

la erradicación de la pobreza y la protección del medioambiente en los países en vías de desarrollo.

En el cuadrante superior derecho de la figura 3 puede observarse que el crecimiento de la brecha entre pobres y ricos y las necesidades insatisfechas de aquellos que se hallan en la base de la pirámide de ingresos, presentan oportunidades para el crecimiento futuro. La realización de una forma capitalista caracterizada por el diálogo abierto y por la colaboración con los *stakeholders* que previamente habían sido ignorados (hablamos de ambientalistas radicales, habitantes de zonas carenciadas, pobreza rural en los países en desarrollo, etc.) pueden promover el crecimiento en mercados no desarrollados o no atendidos hasta el presente (Prahalad y Hart, 1999 y 2002; Hart, 1997, 2005 y 2007; Hart y Milstein, 2003 y Hart y Sharma, 2004).

Figura 4. Rutinas evolucionarias y revolucionarias



Fuente: Mark Milstein; Stuart L. Hart y Ted London, *Revolutionary Routine* (2007)

El trabajo “Revolutionary routines” —desarrollado entre Milstein, Hart y London en 2007— relaciona la innovación con las posibilidades de crecimiento futuras: para desarrollar un capitalismo más inclusivo, las empresas deberían abrirse a las oportunidades nacidas de las “rutinas revolucionarias” (maximización de la diversidad, la experimentación no lineal, la disminución del control y la confianza) para motivar e inspirar la creatividad (parte superior de la figura 4). Es decir, deberían ocuparse en menor medida de las rutinas evolucionarias (incremento de la eficiencia, reducción de riesgos) y aproximarse al negocio desde el descubrimiento (parte inferior de la figura 4). El éxito por parte del sector privado en los mercados de la base de la pirámide está en la habilidad de experimentar, innovar y aprender a través del tiempo.



3. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LAS ESTRATEGIAS DE BoP

A pesar de que el término “base de la pirámide (BdP)” representa una forma “inclusiva” de capitalismo que enfatiza el rol de las empresas en la reducción de la pobreza (Hart y London, 2005) dando origen a una nueva área de conocimiento (Kandachar y Halme, 2007), sus interpretaciones —no definiciones (Kandachar y Halme, 2008)— han proliferado de manera significativa y en muchos casos su uso es inconsistente (Touesnard, 2008). Si bien técnicamente se trata de una categoría demográfica —no un mercado (Hart, 2008; Simanis y Hart 2008; Simanis, Hart y Duke, 2008)—, cuando las organizaciones dicen “trabajo en la BoP”, “negocios BoP” o “emprendimiento BoP” no está claro qué es lo que ello significa y cómo es de diferente respecto de otras actividades de negocios en las comunidades de bajos ingresos (Touesnard, 2008).

Por estos motivos, determinar las características distintivas de las estrategias o emprendimientos de base de la pirámide se convirtió en un tema de discusión clave en la “cumbre” inaugural de Directores de la Red Internacional de los BoP Learning Labs²⁶. Los factores críticos identificados que caracterizan a las estrategias BoP, son:

- a) en primer lugar, los emprendimientos BoP se basan en nuevos modelos de “negocios” —con sus respectivas capacidades asociadas (Hart y London, 2005; London y Hart, 2004; London, 2007a)— los cuales deben ser transformacionales a nivel local. Es decir, que promuevan y desarrollen capacidades locales y los sistemas socio-económicos para la creación de valor para las partes (Simanis *et al.*, 2005). Esto significa, además, que el negocio, como socio proactivo, aproveche el potencial de los actores locales para desarrollar alianzas que contribuyan a alcanzar el éxito (Milstein, 2005): Es que algunas instituciones facilitan los negocios (Vachani y Smith, 2008) ya que las condiciones son muy diferentes a las que los ejecutivos están acostumbrados (Gradl *et al.*, 2008). Sólo de esta manera se podrán desarrollar soluciones perfectamente contextualizadas (Gardetti, 2007) a problemas reales en formas que respeten la cultura y diversidad natural locales (Hart, 2005).
- b) En segundo lugar, el “resultado final triple” debe estar integrado en la estrategia del emprendimiento. Un futuro mejor dependerá de relacionar los negocios y el desarrollo, promoviendo la estabilidad social, ambiental y económica (Boyer, 2003).

26. Este evento se desarrolló en Tilburg University (Holanda) en Junio 3 y 4 de 2008. Algunas de las instituciones/organizaciones participantes fueron:

Fundação Getulio Vargas (Brasil), Tilburg University (The Netherlands), Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (Argentina), Cornell University (USA), IESA Business School (Venezuela), Confederation of Danish Industry (Dinamarca), University of Halle-Wittenberg y TU Munich Business School (Alemania), Chambers of Commerce SA (South Africa), CHOICE Humanitarian (USA), ESSEC (France) y Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (Alemania).

Para más información sobre la Red de Laboratorios visitar: <http://bopnetwork.ning.com/>





- c) En tercer lugar, debe existir aspiración y potencial para la escala y la replicación. La incapacidad de hacer crecer y expandir un negocio no cumple con el objetivo de transformar la sociedad y las economías locales (Touesnard, 2008).

Otros dos factores críticos analizados fueron:

La innovación basada en la base de la pirámide (*great leap innovation*): la teoría de la innovación disruptiva, sugiere que los mercados existentes son el lugar equivocado para observar las mayores posibilidades de desarrollo (Hart y Christensen, 2002). Para satisfacer las necesidades de aquellos que se hallan en la base de la pirámide, la innovación tecnológica debe ser tomada como un proceso contextual (Srinivasa y Sutz, 2008) ya que las condiciones de escasez incluyen problemas en diferentes niveles (infraestructura, de acceso a los materiales y productos, institucional, de las propias personas y de recursos económicos) (Kandachar y Halme, 2008). Y, por último, considerar a las personas de la base de la pirámide como socios y colegas (en lugar de consumidores/productores) de acuerdo al principio de co-creación que debe tener todo emprendimiento de base de la pirámide (Hart y Sharma, 2004; Simanis *et al.*, 2005; Hart y London, 2005; Hart 2005 y 2007; London, 2007b; Hart, 2008; Simanis y Hart 2008; Simanis, Hart y Duke, 2008).

4. LAS ESTRATEGIAS PARA LA BASE DE LA PIRÁMIDE: UNA MIRADA DESDE EL DESARROLLO Y LOS NEGOCIOS

Las estrategias dirigidas a la base de la pirámide de primera generación, llamadas así por Hart (2007) y Simanis, Hart y Duke (2008), están basadas en la escuela de desarrollo denominada de “necesidades básicas” que sostiene que un problema en común o carencia está afligiendo a billones de personas pobres alrededor del mundo. A través de esta lógica, venderle a las personas en condiciones de pobreza es lo correcto ya que esos productos o servicios pueden satisfacer sus necesidades (Simanis, Hart y Duke, 2008). El proceso comienza con asumir —equivocadamente— que la base de la pirámide es un mercado en todo el sentido del término. Basado en esta premisa, la empresa aplica las estrategias tradicionales de negocios que son efectivas sólo cuando hay un mercado. Pero la base de la pirámide está caracterizada por la ausencia de mercados de producto efectivos y es donde predominan las estructuras institucionales informales.

Mucha de la literatura sobre base de la pirámide está basada, en gran parte, en la perspectiva de las “necesidades básicas”, lo que es comprensible dada la posición dominante que reviste la teoría económica en la literatura de *management*: según Walsh, Kress y Beyerchen (2005) las bases de “La fortuna de la base de la pirámide”, trabajo de C. K. Prahalad no son nuevas y corresponden a las teorías de crecimiento económico basadas en el consumo de los años cincuenta (Landrum, 2007). Como el pensamiento de las “necesidades básicas” se ha visto como una forma de imperialismo cultural que devalúa las culturas y tradiciones de los





pobres y adopta una actitud paternal en liberarlos de su estado de pobreza, las compañías cuyas estrategias de BoP se basan en el acercamiento de las “necesidades básicas” están destinadas a encontrar resistencia.

La escuela de “New Commons” ve el desarrollo y el alivio de la pobreza como un diálogo continuo y creativo entre los individuos y las organizaciones, más allá del poder y del status y de las diferencias de género o educación. Así, los individuos recobran su autonomía por el desarrollo (Esteva, 2007). En términos de negocio, esta escuela no se preocupa solamente por la innovación de un nuevo producto. Se pregunta, también, si el ejecutivo encargado de tal producto alguna vez compartió una comida con los miembros de la comunidad pobre y si la idea de negocios resultante y su correspondiente modelo nacieron del aprendizaje mutuo por medio del diálogo y la co-creación (Simanis, Hart y Duke, 2008).

Y esto es una cuestión de proceso que está basada en un acercamiento personal hacia la comunidad. Tal “co-emprendimiento” es el que unirá las capacidades y el conocimiento de las empresas con aquellos de las comunidades. Esta perspectiva representa una interesante alternativa para el desarrollo de estrategias de base de la pirámide de segunda generación (BoP 2.0) caracterizadas por una “estrategia de innovación integrada” (Simanis, Hart y Duke, 2008). La tabla 1 muestra las características de las estrategias de base de la pirámide de primera y segunda generación.

Tabla 1. Características de las Estrategias de Base de la Pirámide de Primera y Segunda Generación

BoP 1.0	BoP 2.0
BoP como consumidor/productor	BoP como socio de negocios
Profunda escucha	Profundo diálogo
Reducir precios	Expandir la imaginación
Rediseñar el empaquetado, extender la distribución	Juntar capacidades, crear un compromiso compartido
Relaciones distantes mediadas por ONG	Relaciones directas y personales facilitadas por ONG
“Venderle a los pobres”	“Co-emprendimiento de negocio”

Fuente: Erik Simanis, Stuart L. Hart y Duncan Duke, The Base of the Pyramid Protocol (2008)

5. INNOVACIÓN INCORPORADA COMO PILAR DE LAS ESTRATEGIAS DE BASE DE LA PIRÁMIDE DE SEGUNDA GENERACIÓN

A pesar de que el desempeño empresario sostenido dependerá cada vez más de la innovación y la destrucción creativa²⁷, el potencial de integrar a los *stakeholders* para comprender el

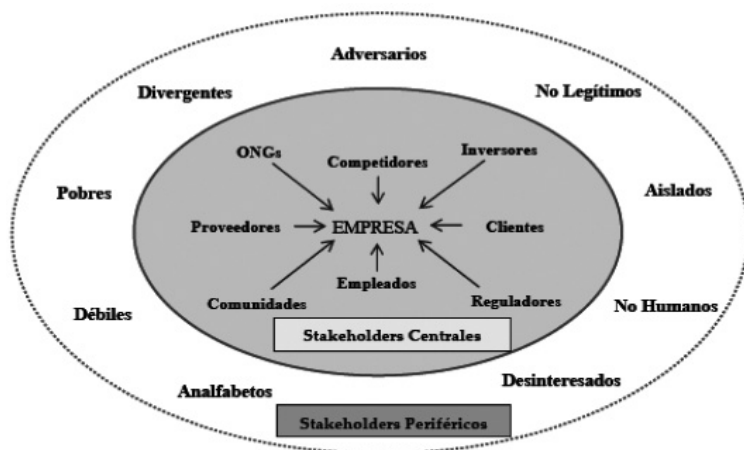
27. En 1934 el economista Joseph Schumpeter describió un patrón dinámico en el cual emprendedores con



“cambio futuro” o resolver la incertidumbre radical del conocimiento en constante evolución no se tiene en cuenta (Hart y Sharma, 2004; Gardetti, 2007).

Como Hart (2003) considera que la pobreza es fuente de emprendedurismo —con el potencial de ser *driver* de la economía globalizada (Hammond, 2004)—, los *stakeholders* periféricos —ver figura 5— pueden integrarse a la gestión del cambio disruptivo (Hart y Sharma, 2004) y permitir a los gerentes el acceso a un conocimiento sobre las tendencias emergentes que darán forma a la competitividad del futuro (Milstein, Hart y London, 2007). Así, el concepto de emprendedurismo de la base de la pirámide, como modelo generador del desarrollo sustentable, fue presentado por Stuart Hart en el quinto *Business Leader Seminar* organizado por la *Sustainable Enterprise Academy* (Mayo, 2003).

Figura 5. Stakeholders: centrales y periféricos



Fuente: Stuart L. Hart y S. Sharma, *Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination*, 2004

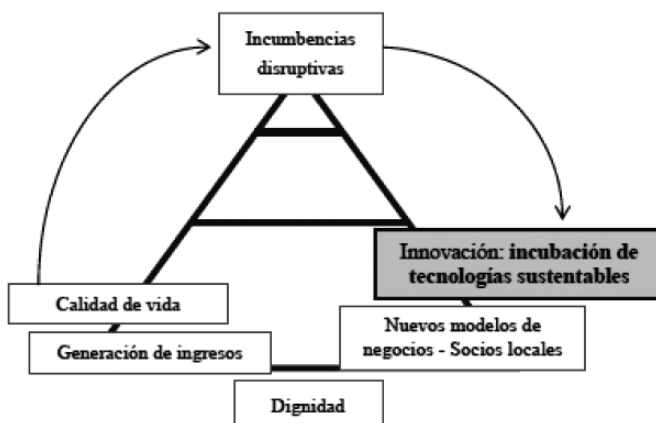
La figura 6 muestra los principales elementos de este concepto en el cual la innovación —incubación de tecnologías sustentables— es el punto de partida. Hay que tener en cuenta que este proceso es coincidente con lo que Hart y Christensen (2002) denominaron “creación creativa”. Por eso, la “estrategia de innovación integrada” (o incorporada) requerirá de un conjunto de capacidades distinto denominado “capacidad nativa” y para ello habrá que tra-

gran capacidad innovadora provocaron la caída de empresas establecidas a través del proceso denominado “destrucción creativa”. Schumpeter explicó que ello se debía a que, en tiempos de cambio, en los cuales se pueden experimentar dramáticas transformaciones, muchas empresas no han tenido éxito en el desarrollo de las capacidades necesarias para asegurar una posición en el nuevo marco competitivo.



bajar mucho sobre las actitudes, prácticas y capacidades de los ejecutivos (Prahalad y Hart, 2002; London y Hart, 2004; Prahalad y Hammond, 2002; Prahalad 2005 y Hart, 2005 y 2007). Es que —según Simanis (2009)— la innovación incorporada desdibuja la línea entre oferta y demanda al otorgarle a la comunidad misma una igual responsabilidad en la ideación, desarrollo y evolución de una propuesta de valor y un nuevo negocio.

Figura 6. Emprendimiento en la base de la pirámide



Fuente: Miguel Ángel Gardetti (2009), Los Stakeholders Periféricos y la Innovación para la Base de la Pirámide: hacia la co-creación y la intimidad de negocios

Es a través de la “transactividad radical” —identificación, exploración e incorporación sistemática de las opiniones de quienes se encuentran en la periferia o al margen (Hart y Sharma, 2004)— que las empresas pueden ser más “nativas”, esto es desarrollar capacidades “locales” que permitan a la compañía otorgar soluciones totalmente contextualizadas, basadas en el conocimiento y cultura locales y respetando la diversidad natural (Hart, 2005 y 2007; Hart y London, 2005). En la figura 5 puede observarse quiénes son los *stakeholders* periféricos.

Dado el abismo existente entre los conjuntos de capacidades actuales de las corporaciones y su “capacidad nativa”, un grupo de académicos, gerentes, miembros de ONG liderados por Stuart L. Hart (Universidad de Cornell) desarrollaron el “Protocolo de la Base de la Pirámide”, trabajo que está basado en un enfoque de “innovación incorporada” en la que las nuevas proposiciones de valor son desarrolladas en forma conjunta por la compañía y la comunidad, y los modelos de negocios se combinan, en forma creativa, con las capacidades de ambos socios, lo que crea un fuerte sentido de compromiso mutuo y profunda interdependencia entre ambos. Dicho de otra manera, el protocolo también puede entenderse como un ciclo





de innovación sustentable, basado en rutinas revolucionarias (Gardetti y Muro, 2009). Por eso, el protocolo define a una estrategia de base de la pirámide como un profundo proceso de aprendizaje cuya consecuencia es la cogeneración de ideas y oportunidades que fortifican las capacidades locales y los sistemas socio-económicos para la creación de valor para las partes (Simanis *et al.*, 2005 y Simanis *et al.*, 2008), dando origen a los principios de participación externa y de co-creación (London, 2007b).

Y la co-creación ha dado lugar, con posterioridad, a lo que Simanis y Hart (2008) han denominado “intimidad de negocios” que existe cuando una compañía y sus socios de la comunidad se consideran esenciales entre sí para su identidad, salud y bienestar colectivos.

5.1. LA INNOVACIÓN INCORPORADA EN LA PRÁCTICA

SC Johnson inició un proyecto del Protocolo en Kenia en el año 2005 que se desarrolló en las villas de Kibera, Mathare y Mitumba en Nairobi y la aldea rural de Nyota Township. De acuerdo con el Protocolo, el equipo —conformado por miembros de la compañía y de la Universidad de Cornell— se adentró en estas comunidades sin intenciones de negocios preconcebidas; más bien los miembros del equipo trabajaron para forjar relaciones estrechas con sus posibles socios quedándose en sus casas y participando de sus actividades diarias (por ejemplo, en la villa de Kiberi en Nairobi, el equipo cocinó y vendió “mandazi” —un pan frito de Kenia— al costado de la ruta, juntó basura y separó los elementos reciclables con un grupo de jóvenes; también vendió ropa cosida a mano en pequeños kioscos). El esfuerzo del equipo durante tres meses —conviviendo en las villas— resultó en la creación conjunta de un nuevo concepto de negocios llamado “Servicios de Limpieza de la Comunidad” que se asoció a la compañía con equipos de autoayuda formados por jóvenes que viven en las villas de Nairobi.

A su vez, en enero de 2006, The Solae Company, —una subsidiaria de DuPont— se asoció también con la Universidad de Cornell para implementar el Protocolo en India. La iniciativa se desarrolló en las villas Hyderabad de Rasul Pura y en Parvathagiri Mandal, un condado de aldeas rurales a aproximadamente tres horas de Hyderabad. Después de quedarse en los hogares en cada área y participar en una gama de actividades relacionadas con el trabajo local —que incluyeron la cosecha de arroz, la operación del servicio pago de telefonía de una aldea y el manejo de un pequeño kiosco de venta de “bebidas refrescantes”, el equipo de trabajo integrado por miembros de las dos organizaciones, encontró socios comprometidos en un grupo de mujeres, algunas de las cuales eran miembros de grupos de autoayuda locales. Los conceptos de negocios finales desarrollados en conjunto en ambas ubicaciones abordan problemas de desnutrición y seguridad de los alimentos mediante la venta de alimentos frescos, preparados y “equipos de difusión” de cocina capacitados en nutrición. Como se puede observar, en ambos casos los nuevos negocios fueron desarrollados





en forma conjunta por las compañías y sus correspondientes comunidades, combinando las diferentes capacidades de ellos.

6. CONCLUSIONES

El crecimiento de la brecha entre pobres y ricos y las necesidades insatisfechas de aquellos que se hallan en la base de la pirámide de ingresos, presentan oportunidades que, por un lado, pueden promover el crecimiento empresarial en mercados no desarrollados o no atendidos por las empresas hasta el presente y, por el otro, pueden promover el desarrollo y dignidad humanos.

La filosofía de la escuela de desarrollo “New Commons” está estrechamente relacionada con considerar a las personas en condiciones de pobreza como socios y colegas: la idea de un negocio inclusivo y el modelo de negocio correspondiente, debe nacer del aprendizaje mutuo entre empresa y comunidad por medio del diálogo y la co-creación, proceso que está basado en un acercamiento personal hacia la comunidad. Esto requiere de tiempo para crear un espacio seguro, confiable y productivo donde se logre incubar, experimentar, compartir, entablar lazos de confianza, fracasar y volver a intentar, aprender sobre innovación y nuevos mercados. Hay que tener en cuenta que, en un marco de opciones reales, los fracasos de productos o negocios no son considerados esfuerzos inútiles sino valiosas fuentes de información (Simanis y Hart, 2006).

Si bien hubo una evolución y profundización conceptual en el marco de la base de la pirámide que dio origen a la “intimidad de negocios” fue el trabajo ‘Engaging fringe Stakeholders for competitive imagination’ (Hart y Sharma, 2004) con la “transactividad radical” la clave para relacionar la innovación disruptiva con las posibilidades de crecimiento de la empresa a través del desarrollo de estrategias para la base de la pirámide.

A pesar de los dos proyectos existentes basados en la innovación incorporada —Protocolo de la BoP— es importante destacar que la cooperación es difícil de poner en práctica (Kandachar y Halme, 2008). Tanto la flexibilidad como la habilidad de aprender rápidamente deberán formar parte de las competencias centrales de la empresa para alcanzar la base de la pirámide (Hart y London, 2005), capacidades hoy ausentes en los gerentes (Milstein, 2005). Sin embargo, la innovación incorporada desarrolla una profunda base de capacidad de emprendimiento en la comunidad, una capacidad que permite una corriente continua de innovación y cambio positivo. La co-creación exige reemplazar el paradigma de que las personas en condiciones de pobreza son víctimas por la aceptación de sus conocimientos y sabiduría. Son socios y colegas, que ofrecen importantes puntos de vista, conocimientos, innovaciones y capacidades que pueden ser volcadas en el trabajo (Laboratorio de Aprendizaje en la Base de la Pirámide²⁸, Argentina 2005).

28. Para más detalles del Laboratorio en Argentina, visitar: www.basedelapiramide.org.ar





Por último, en un mundo donde los activos intangibles como la confianza y la reputación representan una proporción en aumento del valor de mercado de las empresas, los líderes corporativos deberían considerar seriamente la viabilidad a largo plazo de sus negocios a través de la base de la pirámide (Gardetti, 2005).



Bibliografía

- Boyer, N. (2003), '*The Base of the Pyramid - Re-perceiving Business from the Bottom Up*' San Francisco, USA: Global Business Network.
- Esteve, G. (2007), '*Development*' en Sachs, W. (Editor) '*The Development Dictionary - A Guide to Knowledge as Power*' (New York: Witwatersrand University Press).
- Gardetti, M. A. (2005), 'La Base de la Pirámide y la Sustentabilidad Empresarial', trabajo presentado en el VIII ENGEMA, Rio de Janeiro, Noviembre 9 a 11, 2005.
- Gardetti, M. A. (2007), 'A Base-of-the-Pyramid Approach in Argentina: Preliminary Findings from a BOP Learning Lab', *Greener Management International Journal*, Issue 51 (June 2007), 3-17.
- Gardetti, M. A. (2009), '*Los Stakeholders Periféricos y la Innovación para la Base de la Pirámide: hacia la co-creación y la intimidad de negocios*' en Miguel Angel Gardetti (Compilador), Textos sobre la Base de la Pirámide - Hacia la Co-creación de Valor y Desarrollo (Bueno Aires: Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa).
- Gardetti, M. A. y A. Muro (2009) '*La Base de la Pirámide: diferencias entre Stuart L. Hart y C. K. Prahalad*' en Miguel Angel Gardetti (Compilador), Textos sobre la Base de la Pirámide - Hacia la Co-creación de Valor y Desarrollo (Bueno Aires: Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa).
- Gratl, C.; S. Sobhani; A. Boostman and A. Gasnier (2008), '*Understanding the Markets of the Poor A Market System Approach to Inclusive Business Models*' en Pabru Kandachar y Milna Halme (Editores), Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid - Business, Technology and the Poor, (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing).
- Hammond, A. (2004), 'Unleashing Entrepreneurship Among the Poor', *Sustainable Development International*, 12(1): 1-3.
- Hart, S. L. (1997), '*Beyond Greening - Strategies for a Sustainable World*', Harvard Business Review 75 (1): 66-76.
- Hart, S. L. (2003), 'Creative Destruction and Sustainability', Conferencia dictada en el marco del *Fifth Business Leader Seminar*, Kimberley, Ontario (Canadá), Mayo de 2003.
- Hart, S. L. (2005), '*Capitalism at the Crossroads*', (Upper Slade River: Wharton School Publishing).
- Hart, S. L. (2007), '*Capitalism at the Crossroads - Aligning Business, Earth, and Humanity (Second Edition)*', (Upper Slade River: Wharton School Publishing).
- Hart, S. L. (2008), (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing). '*Foreword*', en Pabru Kandachar y Milna Halme (Editores), Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid - Business, Technology and the Poor (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing).
- Hart, S. L. y M. Milstein (1999), '*Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries*' MIT Sloan Management Review, 41(1): 23-33.
- Hart, S. L. y C. M. Christensen (2002), 'The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid', *Sloan Management Review* 44(1): 23-33.
- Hart, S. L. y Milstein, M. (2003), 'Creating Sustainable Value'. *Academy of Management Executive*, 17(2): 56-69.
- Hart, S. L. y S. Y. Sharma (2004), 'Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination', *The Academy of Management Executive*, 18(1): 7-18.
- Hart, S. L. y T. London (2005), 'Developing Native Capability: What Multinational Corporations Can Learn from the Base of the Pyramid' *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2005: 28-33.



Kandachar, P. y M. Halme (2007), 'Introduction,' *Greener Management International Journal*, Issue 51 (June 2007), 3-17.

Kandachar, P. y M. Halme (2008), 'Introduction,' en Pabru Kandachar y Milna Halme (Editores), *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid - Business, Technology and the Poor*, (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing).

Laboratorio de Aprendizaje en la Base de la Pirámide (2005), 'Conclusiones', Buenos Aires, Argentina Septiembre de 2005.

Landrum, N. E. (2007), 'Advancing the 'Base of the Pyramid' Debate' *Strategic Management Review* 1(1):1-12.

London, T. (2007a), 'Business Model R&D for New Market Entry', University of Michigan (USA) Enero, 2007 (working paper, first draft).

London, T. (2007b), 'A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation', (Ann Arbor: The William Davidson Institute -University of Michigan-, Working Paper).

London, T. y S. L. Hart (2004), 'Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model', *Journal of International Business Studies* 35 (2004): 350-370.

Milstein, M. (2005), 'Transforming BOP From Theory to Practice: Building an Agenda', conferencia dictada en el marco del Laboratorio de Aprendizaje en la Base de la Pirámide (Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa, Buenos Aires, Argentina, Septiembre 2005).

Milstein, M., S. L. Hart y T. London (2007), 'Revolutionary Routines,' en Handbook of Transformative Cooperation - New Designs and Dynamics, Piderit, S. K., R. E. Fry y D. L. Cooperrider (Editores) (Stanford-CA: Stanford University Press).

Prahalad, C. K. (2005), 'The Fortune at the Bottom of the Pyramid', (Upper Slade River: Wharton School Publishing).

Prahalad, C. K. y Hart, S. L. (1999), 'Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development', unpublished.

Prahalad, C. K. y Hart, S. L. (2002), 'The Fortune at the Bottom of the Pyramid'. *Strategy + Business*, 26: 54-67.

Prahalad, C. K. y A. Hammond (2002), 'Serving the World's Poor, Profitably', *Harvard Business Review* 80(9): 48-57.

Quinn, R. (1996), 'Deep Change: discovering the leader within' (San Francisco: Jossey-Bass).

Schumpeter, J. A. (1934), 'The Theory of Economic Development' (Cambridge: Harvard University Press).

Simanis, E. (2009), 'Needs, Needs Everywhere, But Not a Market to Tap: Market Creation at the Base of the Pyramid' Cornell University (USA), May 2009 (working paper, second draft).

Simanis, E., S. L. Hart, G. Enk, D. Duke, M. Gordon y A. Lippert (2005), 'Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid - Base of the Pyramid Protocol (First Version)', (Racine: Base of the Pyramid Protocol Group).

Simanis, E. y S. L. Hart (2006), 'Expanding Possibilities at the Base of the Pyramid', *Innovations* (Winter 2006): 43-51.

Simanis, E.; S. L. Hart y D. Duke (2008), 'The Base of the Pyramid Protocol', *Innovations*, 3(1), 57-84. Simanis, E., S. L. Hart, J. DeKoszmovszky, P. Donohue, D. Duke, G. Enk, M.

Gordon y T. Thieme (2008), 'The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy (Second Version)', (Ithaca: Cornell University).





Simanis, E. y S. L. Hart (2008), '*Beyond Selling to the Poor: Building Business Intimacy Through Embedded Innovation*', Cornell University (USA), Marzo 2008 (working paper, first draft).

Srinivasa, A. y J. Sutz (2008), 'Developing Countries and Innovation: Searching for new analytical approach' *Technology in Society* 30(2): 129-140.

Touesnard, M. (2008), 'Setting Some Parameters: Defining BoP' *Base of the Pyramid Learning Lab Network*: www.bopnetwork.org (Acceso: Octubre, 2008.)

Vachani, Sushil y N. C. Smith (2008), '*Socially Responsible Distribution: Distribution Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid*', INSEAD (Francia) (working paper, first draft).

Walsh, J.; J. Kress y K. Beyerchen (2005), 'Promises and Perils at the Bottom of the Pyramid' *Administrative Science Quarterly* 50(3): 473-482.







4. Innovación y creación de valor en modelos de negocio en la base de la pirámide

PABLO SÁNCHEZ, UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

JOAN ENRIC RICART, IESE BUSINESS SCHOOL, UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Este trabajo es un resumen del artículo de los autores, "Business model innovation and sources of value creation in low-income markets", publicado en European Management Review (2010) 7, 138-154

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de negocios en la base de la pirámide (BdP) ha despertado un gran interés en los últimos años, tanto desde una perspectiva académica como empresarial y política. El estimulante papel que puede jugar la empresa en el desarrollo de las regiones pobres atendiendo sus necesidades a través de la oferta de productos y servicios, y las posibilidades de crecimiento empresarial que, a su vez, suponen estos mercados explican el elevado interés sobre esta temática. Pero esta idea sugerente no ha estado exenta de cierta polémica. Por ejemplo, Karnani (2007) considera que en lugar de ver a los pobres como *consumidores* es necesario verlos como *productores* porque la única forma de aliviar su pobreza es aumentar sus ingresos reales. Esta crítica ha sido contrarrestada por Simanis, Hart y Duke (2008), quienes consideran que la población pobre no debería verse ni como consumidores ni como productores, sino como *aliados* que participan en la co-creación de nuevos modelos de negocio capaces de generar valor mutuo.

Esta última aportación está en línea con la mayor parte de las contribuciones de la literatura de la estrategia en mercados de bajos ingresos, que enfatiza la necesidad de desarrollar nuevas estrategias y capacidades (London y Hart, 2004), así como de reorganizar modelos y prácticas de negocio (D'Andrea, Stengel, y Goebel-Krstelj, 2004; Prahalad y Hammond, 2002) como la vía para tener éxito en un entorno dinámico e incierto como el que caracteriza a la BdP.

Estas interpretaciones diversas y no siempre coincidentes se deben a las lagunas y falta de consenso académico sobre los elementos que determinan un modelo superior de negocio y los factores subyacentes que influyen en el grado de innovación del modelo de negocio en los mercados con pocos recursos.

El objetivo de este artículo es precisamente contribuir a este debate desde una perspectiva teórica a través de un análisis que nos permita entender de qué manera los modelos de negocio en la BdP difieren de los modelos de negocio para rentas altas (típicas de las economías desarrolladas) y cómo las empresas pueden crear valor en este





mercado. De este modo, entenderemos también cuál es su impacto sobre la creación de empleo.

Para ello, adoptamos el modelo de negocio como unidad de análisis. El ámbito de la dirección estratégica ha empezado a considerar el modelo de negocio como unidad de análisis y factor determinante en el rendimiento de la empresa y la creación de valor (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007; Zott y Amit, 2007, 2008).

En el círculo empresarial, los directivos son cada vez más conscientes de la necesidad de innovar en sus modelos de negocio como vía para conseguir crear valor y apropiárselo (IBM Global Business Services, 2006). Según esta misma fuente, el 65% de los CEOs de las principales corporaciones del mundo declaran que, debido a las presiones competitivas y fuerzas del mercado, prevén cambiar radicalmente sus compañías en los próximos dos años a través de innovaciones en el modelo de negocio. El 76% de los CEOs consideran que las alianzas con otras empresas y las colaboraciones con clientes son las principales fuentes de nuevas ideas sobre las que generar las innovaciones.

A la hora de definir qué es un modelo de negocio, Casadesus-Masanell y Ricart (2007) proponen definirlo como: “un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de estas elecciones” (*op. cit.*: 3). Las *elecciones*, adoptadas por la dirección, definen cómo la empresa crea y captura valor. Estas elecciones provocan *consecuencias*²⁹ y éstas, a su vez, pueden permitir la adopción de nuevas elecciones, generando bucles que retroalimentan las elecciones y consecuencias del modelo de negocio. Estos bucles pueden ser de dos tipos: círculos virtuosos o círculos viciosos. Los círculos virtuosos son bucles que consiguen reforzar el valor de los componentes del modelo de negocio en cada iteración³⁰.

A la hora de representar los modelos de negocio, estos autores sugieren distinguir entre tres elementos —elecciones, consecuencias y teorías— y ofrecen una clasificación de los mismos que se detalla en la tabla 1.

Por tanto, este marco nos permite analizar hasta qué punto el contexto de los mercados de renta baja altera la naturaleza de las elecciones de los directivos y cómo este contexto influye en las consecuencias derivadas de estas elecciones. De este modo, se pretende contribuir al actual debate sobre las estrategias de entrada y el grado de innovación necesaria en los modelos de negocio en el segmento de bajos ingresos desde una perspectiva que permita contemplar el conjunto de interacciones que se producen en la actividad de negocio de la empresa. Este aspecto cobra especial relevancia al examinar los modelos de negocio en los mercados de renta baja, ya que el entorno o ecosistema de la empresa puede influir de forma decisiva en la configuración de su modelo de negocio.

29. Como se puede deducir, entre las elecciones y las consecuencias hay una relación de causalidad, que, en su conjunto, explica la lógica subyacente de la empresa para crear y capturar valor (Shafer *et al.*, 2005).

30. De forma simétrica, los círculos viciosos son bucles que disminuyen el valor de los componentes del modelo de negocio en cada iteración.



Tabla 1. Elementos de la representación de un modelo de negocio

Elementos		Definición
Elecciones	Políticas	Secuencia de actividades adoptadas por la empresa en relación a todos los aspectos de sus operaciones (e.g., elevada inversión en I+D, establecimiento de elevados incentivos, etc.)
	Activos	Recursos físicos y tangibles (e.g., plantas productivas, plataformas logísticas, sistemas de comunicación, etc.)
	Gobernanza	Estructura de acuerdos contractuales que confieren derechos de decisión sobre las políticas adoptadas o los activos de la empresa (e.g., contratos de leasing, adjudicaciones públicas de explotación, etc.)
Consecuencias	Flexibles	Aquella que es altamente sensible a las elecciones que la generan (e.g., una variación del precio puede producir un efecto inmediato sobre el volumen de ventas)
	Rígidas	Aquella que responde de forma paulatina a las elecciones que la generan (e.g., la reputación es consecuencia de un conjunto de elecciones que consiguen generar este activo intangible a lo largo del tiempo).
Teorías		Suposiciones sobre cómo se relacionan las elecciones y consecuencias

Fuente: Elaboración propia

2. MODELOS DE NEGOCIO EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

En esta sección se propone una clasificación de los modelos de negocio en función de su patrón de entrada en los mercados de bajos ingresos. A partir del análisis realizado, se distinguen dos tipos de modelo de negocio: *aislados* e *interactivos*. Mientras que los *modelos de negocio aislados* basan la estrategia de entrada en un proceso de explotación, en los *modelos de negocio interactivos* la entrada responde a un proceso de exploración. Esta distinción entre estas dos tipologías de modelos de negocio se ilustra a través de los casos de Star³¹ y Amanco respectivamente.

31. Star es un nombre ficticio, que se ha utilizado para respetar la política de confidencialidad de la empresa.



Modelos de negocios aislados: Star

Los modelos de negocio aislados están basados en un *proceso de explotación* en el que la empresa persigue crear valor apalancándose sobre sus competencias principales y activos propios. En este caso, la entrada en los mercados de bajos ingresos responde a una *estrategia de crecimiento* motivada por las posibilidades de aumentar su cuota de mercado a través de la adaptación de productos y optimización de procesos operativos. Por tanto, la empresa *de forma individual* replica y extiende su modelo de negocio tradicional adaptándolo a las condiciones contextuales del ecosistema con el objetivo de lograr la máxima eficiencia posible en sus operaciones. En este escenario, los *recursos internos* de la empresa se erigen como el origen de la creación de valor (Barney, 1991) y, por ello, el control de los activos y capacidades críticas de la empresa resulta esencial para la obtención de ventaja competitiva (Tallman, 1992).

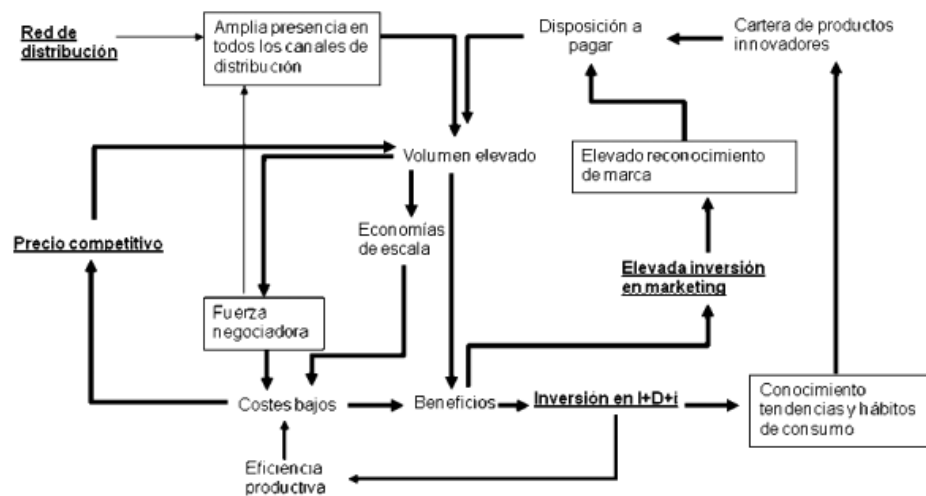
Con operaciones en más de 70 países en desarrollo, Star es una de las principales empresas españolas en el sector de alimentación con una cuota de mercado global alrededor del 16-17%. En estos países, el cliente objetivo de la empresa pertenece al segmento medio-bajo y bajo. La entrada en países en desarrollo respondía, tal y como afirmaba uno de los directivos de la empresa, al convencimiento de que la empresa podía replicar fácilmente el modelo de negocio que tanto éxito le había dado en España cuando éste era todavía un país pobre. Éste se basa en mantener un precio competitivo y una amplia red de distribución que le permita alcanzar un volumen elevado de ventas. Estas acciones se complementan con una inversión elevada en marketing para construir una marca fuerte y una fuerte inversión en I+D+i para desarrollar nuevos productos que se adapten a las tendencias de consumo. Gracias a este conjunto de elecciones, Star genera un elevado volumen de ventas, lo que se traduce en una gran eficiencia en costes gracias a la obtención de una notable fuerza negociadora y de economías de escala (ver figura 1).

A la hora de entrar en nuevos mercados, Star decide controlar dos áreas que considera básicas y que, a su vez, representan sus competencias principales: el marketing y la I+D+i. Igualmente, la transferencia de su *know-how* industrial permite mejorar la eficiencia de los procesos de producción. La distribución es la única actividad crítica de su cadena de valor en la que Star tiene que desarrollarse. Si la entrada se realiza a través de una *joint venture*, se escoge a un socio con una amplia red de distribución. Si la entrada se realiza a través de una inversión propia, Star desarrolla su propia red de distribución, normalmente a través de acuerdos contractuales preferentes con empresas de distribución. Por tanto, la estructura del modelo de negocio de Star no difiere sustancialmente en sus mercados desarrollados y en desarrollo y únicamente se requieren algunas adaptaciones tácticas (ver figura 2). Así lo declara el director general de Star en China: “cuando un modelo de negocio funciona bien, funciona en cualquier sitio”.



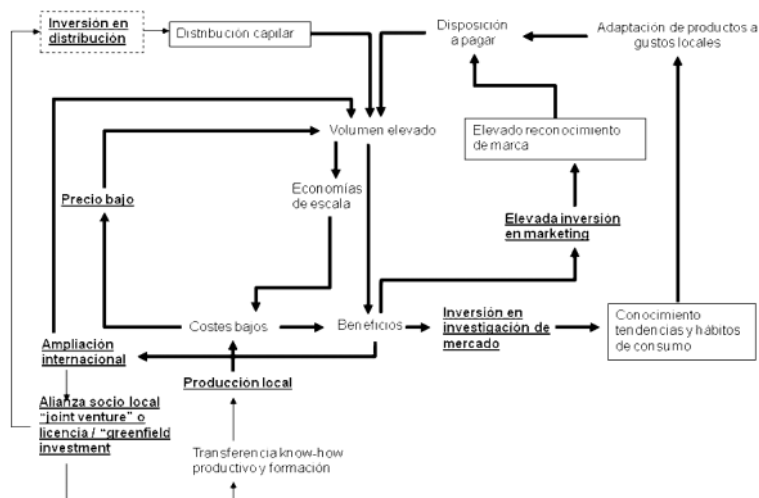


Figura 1. Modelo de negocio tradicional de Star



Leyenda: Texto en **negrita y subrayado** = Elecciones;
 Texto en **cuadros** = Consecuencias rígidas; Textos **normal** = Consecuencias flexibles;
 Líneas en **negrita** = Círculos virtuosos
 Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Modelo de negocio de Star en países en desarrollo



Leyenda: Texto en **negrita y subrayado** = Elecciones;
 Texto en **cuadros** = Consecuencias rígidas; Textos normal = Consecuencias flexibles;
 Líneas en **negrita** = Círculos virtuosos
 Fuente: Elaboración propia



En resumen, Star actúa en cada mercado utilizando sus competencias principales y aprovechando los recursos (producción) y actores (distribución) existentes. Su actuación *no produce cambios sistémicos* en el ecosistema, sino que conllevan una *serie de mejoras incrementales* (transferencia tecnológica, investigación de mercado, marketing local, adaptación de productos y desarrollo de redes de distribución) que le permiten llegar hasta la demanda existente con un producto adaptado a sus necesidades a bajo precio.

Modelos de negocios interactivos: Amanco Guatemala

Los modelos de negocio interactivos están basados en un *proceso de exploración* en el que la empresa crea valor apalancándose principalmente en recursos y capacidades externas que requieren procesos colaborativos. En este caso, la entrada en los mercados de bajos ingresos responde a una *estrategia de aprendizaje* motivada, por un lado, por la posibilidad de generar nuevas fuentes de ingresos a través de la innovación en productos y modelos de negocio; y, por otro, por la oportunidad de favorecer el acceso a determinados bienes a la población de bajos ingresos y fortalecer sus capacidades. En consecuencia, la lógica de estos modelos de negocio viene dada por la interacción entre dos o más constituyentes de tal forma que se permite la generación de nuevas oportunidades y cuyo efecto global sobre la creación de valor sea superior a la suma de los efectos individuales. Por tanto, en los modelos de negocio interactivos la empresa centra su atención en el desarrollo de alianzas con el fin de ampliar el alcance de sus actividades y ofrecer productos o servicios innovadores que permitan variar y mejorar las condiciones contextuales del ecosistema. En este escenario, la correcta combinación e integración de los recursos internos y recursos externos se erige como el origen de la ventaja competitiva y, por ello, el desarrollo de un conjunto de capacidades que requieren un elevado grado de colaboración es una función crítica de estos modelos (London y Hart, 2004). Además, los propios actores del ecosistema del segmento de bajos ingresos (comunidades, emprendedores, pequeñas empresas, administraciones, organizaciones civiles, etc.) son integrados en diferentes actividades de la cadena de valor, con lo cual éstos pasan de ser actores periféricos a actores centrales en la actividad de negocio (Reficco y Vernis, 2008).

Amanco es una de las compañías líderes latinoamericanas en la producción y comercialización de sistemas públicos de conducción de fluidos, materiales de canalización hidráulicos y riego agrícola en América Latina. Los clientes tradicionales de Amanco eran principalmente clientes industriales, contratas, arquitectos, grandes explotaciones agrarias y el sector público. La oferta de Amanco se caracterizaba por su elevado valor añadido: productos avanzados tecnológicamente y soluciones diseñadas a medida del cliente.

En el año 2003, Julio Moura, CEO de GrupoNueva³², inició una nueva estrategia con el fin de lograr que un 10% de las ventas provinieran del segmento de bajos ingresos en 2008 y un

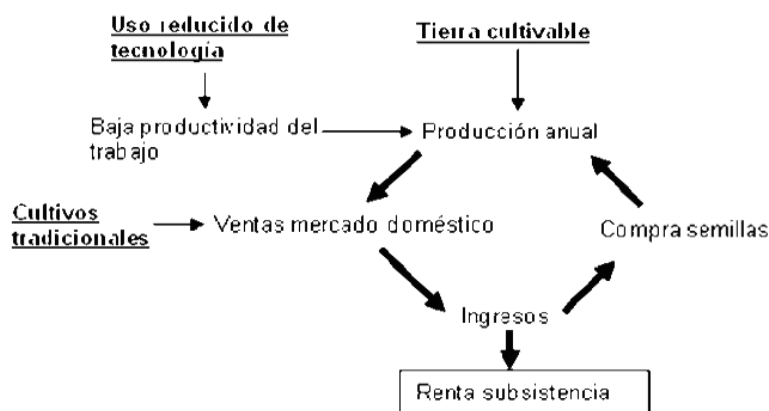
32. GrupoNueva es un holding de empresas que incluía a Amanco y Masisa. En el año 2007 la empresa mexicana Mexichem adquirió Amanco.



15% en 2015. El primer paso para lograr este objetivo fue llevar a cabo un proyecto piloto “Comunidades agrícolas sostenibles en un mundo globalizado” en Guatemala (también conocido como “Todos Ganamos”), que tenía por objetivo aumentar la competitividad del pequeño agricultor mediante el cultivo de productos no tradicionales y la incorporación de tecnologías de riego que aumentaran su productividad y favorecieran la conservación los recursos de agua y suelo.

En Guatemala, la agricultura es la principal fuente de ingresos y empleo para el 87% de la población de bajos ingresos. Los pequeños agricultores disponen de una superficie cultivable de entre media y cinco hectáreas y suelen sembrar cultivos tradicionales, generalmente de poco valor añadido, que comercializan a través de canales domésticos. Sólo el 3% de estos agricultores recibe asistencia tecnológica, con lo cual la productividad de su trabajo es reducida. El riego depende del ciclo natural de lluvias, lo que permite dos cosechas anuales. Todos estos aspectos restringen la capacidad de los pequeños agricultores para obtener unos ingresos por encima de la renta de subsistencia, tal y como se puede observar en la figura 3.

Figura 3. Modelo de negocio del pequeño agricultor en Guatemala



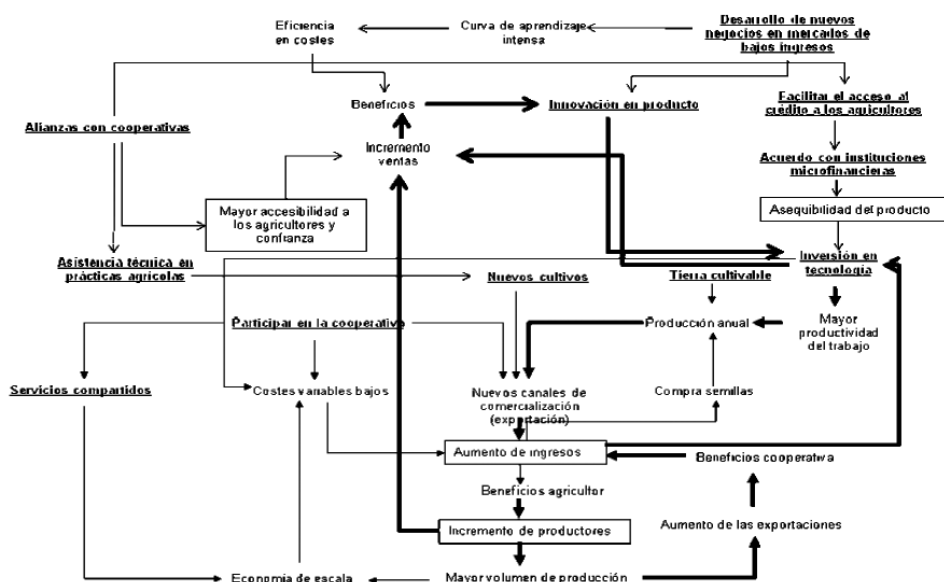
Leyenda: Texto en negrita y subrayado = Elecciones; Texto en cuadros = Consecuencias rígidas; Textos normal = Consecuencias flexibles; Líneas en negrita = Círculo vicioso
Fuente: Elaboración propia

Para romper el círculo vicioso de las rentas de subsistencia, Amanco tenía que provocar el cambio en dos de las elecciones del agricultor: pasar de un reducido uso tecnológico a invertir en tecnología; y cambiar la tipología de los cultivos para obtener productos de mayor valor añadido.

Amanco diseñó un producto de irrigación gota a gota que mejoraba el sistema de riego y permitía doblar el número de cosechas anuales. Por este motivo, el producto recibía el nombre de “Modelo todo terreno 4x4: 4 estaciones, 4 cosechas anuales”. Para animar a los agricultores

en esta nueva tecnología, Amanco alcanzó acuerdos con instituciones microfinancieras con el ánimo de que les facilitaran el acceso al crédito en condiciones favorables. Amanco, además, enseguida comprendió que su producto sólo podía ser adquirido y amortizado si conseguía aumentar la expectativa de ingresos de los agricultores. Por este motivo, buscó establecer alianzas con diferentes cooperativas para asegurarse que el incremento de producción se vendía en los mercados de exportación. El papel de las cooperativas era crítico, ya que éstas además de ofrecer asistencia técnica, actuaban como avalistas para obtener los microcréditos. Las cooperativas también obtenían ingresos adicionales gracias a la mayor producción de los agricultores. Este alineamiento de los objetivos resultó fundamental para establecer las alianzas y conseguir un compromiso mutuo entre las partes. Andreas Eggeberg, director general de Amanco Guatemala, era claro sobre este asunto: *La habilidad para desarrollar alianzas ha sido el factor crítico de éxito. Sin el conocimiento procedente de estas alianzas, hubiera sido inviable desarrollar este nuevo producto. Además, nos están permitiendo abrir nuevos mercados y beneficiar a la empresa; pero todavía es más gratificante comprobar cómo estos negocios están ayudando a los pequeños agricultores a integrarse en la economía formal.* La figura 4 muestra el modelo de negocio del proyecto Todos Ganamos de Amanco y se muestran sus interdependencias con los pequeños agricultores y cooperativas, así como la conexión entre los ciclos virtuosos de los diferentes actores.

Figura 4. Modelo de negocio de Amanco: proyecto “Todos ganamos”



Legenda: Texto en negrita y subrayado = Elecciones; Texto en cuadros = Consecuencias rígidas; Textos normal = Consecuencias flexibles; Líneas en negrita = Círculos virtuosos
Líneas en negro = Amanco; Líneas en rojo = Agricultor; Líneas en verde = Cooperativa
Fuente: Elaboración propia



Como se puede observar, una de las características básicas de los modelos de negocio interactivos es la retroalimentación que se produce entre los círculos virtuosos de la empresa y el de los constituyentes del ecosistema. La consecuencia de esta característica no es trivial, ya que la viabilidad del modelo de negocio no depende exclusivamente de la propia actuación de la empresa, sino también de los agentes con los que mantiene estas interdependencias, aspecto que añade complejidad al modelo y lo hace más difícil de imitar por parte de los competidores.

Factores de contingencia en la naturaleza de los modelos de negocio

Una vez diferenciadas estas dos tipologías de modelo de negocio, conviene determinar cuáles son los factores de contingencia que explican el distinto grado de innovación de los modelos de negocio observados. Estos factores están interrelacionados entre sí y se pueden dividir en dos categorías: factores endógenos —extensión de la cadena de valor, gaps de recursos y capacidades y tipología del producto o servicio—; y factores exógenos —grado de munificencia y grado de incertidumbre del contexto.

Factores endógenos

Los factores endógenos se refieren a las propias características de la empresa. Hemos identificado tres factores que explican el distinto grado de innovación observado. En primer lugar, observamos que la *extensión de la cadena de valor* influye en las necesidades de innovación. Por ejemplo, Star no varía la configuración de su cadena de valor cuando opera en países en desarrollo, con lo cual puede replicar su modelo de negocio tradicional. En cambio, Amanco amplía sustancialmente las actividades que incorpora a la cadena de valor (financiamiento, asistencia técnica, apoyo comercial al agricultor, etc.), lo que requiere innovar en su modelo de negocio. Estrechamente relacionado con este factor, encontramos que la existencia de *gaps de recursos y capacidades* —procesos de la cadena de valor para los que la empresa no dispone de recursos y capacidades propias— influye en la necesidad de establecer alianzas y, por tanto, en el grado de innovación del modelo de negocio. Finalmente, la tipología del producto o servicio también es un factor influyente, ya que a medida que éste es más complejo o no forma parte de los hábitos de compra de la población de bajos ingresos más innovaciones se requerirán para hacerlo accesible, asequible y disponible para la población de bajos ingresos (Anderson y Billou, 2007), tal y como hemos podido comprobar en los casos de Star y Amanco.

Factores exógenos

Los factores exógenos se refieren a las características del ecosistema. Así, cuando éste dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de la actividad económica, es decir, tiene un *mayor grado de munificencia*, es menos necesaria la innovación, ya que la





empresa puede replicar con menor incertidumbre su modelo de negocio tradicional. Por ejemplo, Star puede aprovechar los canales de distribución existentes en el mercado, que suelen tener un amplio alcance al ser un producto de alimentación, y, por tanto, no tiene necesidad de desarrollar estrategias de distribución innovadoras. Por otro lado, si el ecosistema tiene un *reducido grado de dinamismo* —es decir, es factible predecir el comportamiento y evolución del mismo— favorece el desarrollo de los modelos de negocio aislados, ya que permite predecir las consecuencias de las elecciones del modelo de negocio. Dicho de otro modo, los modelos de negocio aislados serán efectivos cuando las teorías del modelo subyacentes tengan *efectos predecibles* y los recursos y capacidades de la empresa sean lo suficientemente heterogéneos para que resulten *valiosos y suficientes* para operar en este mercado.

Observamos, no obstante, que estas condiciones son restrictivas en el segmento de bajos ingresos, ya que suele estar caracterizados por una escasez de recursos disponibles y un comportamiento dinámico. Así, existe el riesgo de asumir que el segmento de bajos ingresos es un mercado en su amplia concepción del término y, basándose en esta premisa, aplicar el conjunto de estrategias tradicionales que resultan efectivas *sólo cuando realmente existe un mercado*³³ (Simanis, Hart, y Duke, 2008). Ciertamente, el contexto de la base de la pirámide carece en muchas ocasiones de las infraestructuras básicas e instituciones que permitan a su población acceder a los productos y servicios que ofrece la empresa y, por tanto, no siempre existe un mercado como tal. En otras palabras, existe el riesgo de asumir las consecuencias del modelo de negocio como dadas y, por tanto, considerar las teorías del modelo de negocio (las suposiciones sobre cómo se relacionan elecciones y consecuencias) como válidas y predecibles en cualquier contexto.

El caso de Amanco muestra cómo la reconfiguración del modelo de negocio implica el establecimiento de una cadena de valor cogestionada a través de redes de alianzas. De este modo, se aumenta el grado de munificencia del ecosistema gracias a un incremento de la cantidad de recursos disponibles y a la complementariedad entre las competencias principales de la empresa con otras ajenas. Esto supone una pérdida de control sobre las actividades de la cadena de valor. Por este motivo, es fundamental el establecimiento de

33. Sarasvathy (2001) distingue entre dos acepciones de mercado. En primer lugar y siguiendo las premisas de Kotler, padre del marketing, el mercado se puede definir como el universo de “todos los potenciales consumidores que comparten una determinada necesidad o deseo, y que están dispuestos y *son capaces* de llevar a cabo un intercambio para satisfacer esa necesidad” [el subrayado es mío] (Kotler: 1991:63, citado en Sarasvathy, 2001). Según esta acepción, se asume la existencia del mercado, con independencia de la empresa, y de un ecosistema en el que vendedores y compradores *disponen de los medios y están capacitados* para intercambiar bienes por dinero. En segundo lugar, un mercado puede definirse como una “comunidad de personas dispuestas y capaces de comprometer suficientes recursos y talento para sostener una empresa determinada” (Sarasvathy, 2001: 252). En este caso, la empresa o emprendedor, junto con otros actores, *crea* el mercado al unir a diferentes grupos que comparten motivaciones e intereses y, por tanto, sostienen a la empresa con sus acciones.





procesos productivos coordinados basados en la cooperación (Reficco y Vernis, 2008), en el autogobierno (Dyer y Singh, 1998) y en transacciones transparentes (Prahalad, 2005) con el objetivo de lograr relaciones de confianza que faciliten el cumplimiento de compromisos y contratos y, al mismo tiempo, reduzcan la incertidumbre y costes de transacción asociados a estos mercados.

Así, en los modelos de negocio interactivos las teorías subyacentes están menos definidas (son menos conocidas y sus efectos más impredecibles) y, por tanto, la incertidumbre inherente a estos modelos de negocio es mayor. Este es un resultado consistente con las estrategias de exploración, que precisamente centran su atención en acentuar sus procesos de aprendizaje para disminuir el grado de incertidumbre y riesgo de la iniciativa. Las incertidumbres serán mayores a medida que la empresa se aleje más de su actividad principal y no disponga de los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyectos.

3. INTERDEPENDENCIAS EN LOS MODELOS DE NEGOCIO Y FUENTES DE CREACIÓN DE VALOR

3. 1. ANÁLISIS DE LAS INTERDEPENDENCIAS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

En los modelos de negocio aislados se observa que la principal interdependencia que se produce es con la competencia, cuya influencia es decisiva en la configuración del modelo de negocio y en la decisión de entrada en el mercado. Por ejemplo, Star sólo inicia su actividad en un país si puede ostentar una posición predominante en él; es decir, estar entre los tres principales competidores. Las interdependencias con otros actores complementarios suele ser moderada, exceptuando el caso de que se realice un acuerdo o alianza con algún socio o grupo social para contrarrestar una debilidad de la cadena de valor. De este modo las relaciones entre estos modelos de negocio son, en mayor medida, competitivas, ya que las interdependencias responden a variaciones tácticas para conseguir una mayor cuota de mercado y de ahí que éstas sean negativas (los modelos de negocio se restan valor mutuamente). A pesar de que en estos casos se muestra la importancia de la competencia, también cabe resaltar que en el segmento de bajos ingresos se producen en ocasiones interdependencias con el “no consumo” (Prahalad y Hart, 2002). En este caso, la oferta inexistente o ineficiente de un determinado producto o servicio puede originar la existencia de una oportunidad con un menor grado de competencia inicial, metafóricamente conocidas como “océanos azules” (Kim y Mauborgne, 2005).

En los modelos de negocio interactivos suele existir un mayor número de interdependencias con actores periféricos, que no sólo participan en la configuración del modelo de negocio, sino que además resultan decisivos para el dinamismo del mismo. El modelo de negocio de Amanco se refuerza a medida que es capaz de acelerar el círculo virtuoso del





agricultor y la cooperativa. Si Amanco consigue que la inversión en tecnología realizada por el agricultor —la implantación del sistema de irrigación— mejore su productividad y consiga mayores ingresos, conseguirá dinamizar el círculo virtuoso de su propio modelo de negocio, ya que éste depende del grado de inversión en tecnología realizada por los agricultores. Observamos que las relaciones entre los diferentes actores son de carácter cooperativo (los modelos de negocio se refuerzan mutuamente) y, por tanto, las interdependencias son positivas. Este análisis confirma que la innovación inherente a los modelos de negocio interactivos permite crear nuevas oportunidades de negocio en las que existe una menor interacción competitiva, generando también “océanos azules” (Kim y Mauborgne, 2005).

En relación con los efectos en el ecosistema, los modelos de negocio aislados generan mejoras incrementales gracias a la introducción de nuevas tecnologías y mecanismos más eficientes de producción y distribución. Esto comporta que los productos sean más accesibles y asequibles para la población de bajos ingresos. Por otro lado, las relaciones con los socios y agentes del ecosistema son, en su mayoría, comerciales, encaminadas a obtener un elevado volumen de ventas.

En los modelos de negocio interactivos se consigue, además de los efectos señalados anteriormente, una transformación y mejora sistémica del ecosistema gracias a la inclusión de nuevos actores, innovaciones, tecnologías e incentivos que establecen nuevos patrones de comportamiento. La relación entre la empresa y los actores es más intensa, con lo cual se consigue generar confianza, identificar las necesidades de las capas sociales más pobres y dar respuesta a las mismas. La implicación de los actores periféricos en el modelo de negocio contribuye al desarrollo de capacidades locales y a la obtención de una mayor legitimidad e influencia sobre organismos y administraciones locales (Sánchez, Ricart y Rodríguez, 2007). Como consecuencia de estas relaciones, se generan nuevas oportunidades de negocio y crecimiento para la empresa, así como mejoras en el contexto que favorecen su desarrollo socioeconómico.

Dada la relevancia de este tema, en el siguiente apartado examinaremos los mecanismos de creación de valor intrínsecos a cada uno de los modelos de negocio. En la Tabla 2 se resumen las diferencias observadas entre las consecuencias de los modelos de negocio aislados e interactivos.





Tabla 2. Interdependencias de los modelos de negocio

	Modelo de negocio aislado	Modelo de negocio interactivo
Actores principales en las interdependencias	<ul style="list-style-type: none">• Los competidores (locales o globales) son actores influyentes en la configuración del modelo de negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Los actores periféricos son actores participativos en la configuración y funcionamiento del modelo de negocio.
Intensidad interdependencias	<ul style="list-style-type: none">• Elevada con los competidores.• Baja con actores complementarios.	<ul style="list-style-type: none">• Baja con los competidores.• Elevada con actores complementarios.
Naturaleza de las interdependencias	<ul style="list-style-type: none">• Negativas de carácter competitivo.	<ul style="list-style-type: none">• Positivas de carácter cooperativo.
Efectos en el ecosistema	<ul style="list-style-type: none">• Mejoras incrementales provocadas por el aumento de la eficiencia de los factores de producción y distribución.	<ul style="list-style-type: none">• Cambios sistémicos por la introducción de, o conexión entre, nuevos actores, nuevas tecnologías y nuevos incentivos que varían el comportamiento de los agentes.• Impacto positivo sobre el desarrollo socioeconómico gracias a la mayor creación de empleo e interacción con actores periféricos y aliados locales.
Conceptos clave	<ul style="list-style-type: none">• La empresa identifica y explota la oportunidad de forma individual lo más rápido posible.• La empresa enfoca sus elecciones en activar lo más rápido posible los círculos virtuosos de su modelo de negocio.	<ul style="list-style-type: none">• La empresa crea la oportunidad junto con otros actores y socios locales a través de un proceso de aprendizaje iterativo.• La empresa enfoca sus elecciones en activar los círculos virtuosos de sus aliados y actores como mecanismo para activar sus propios círculos virtuosos.





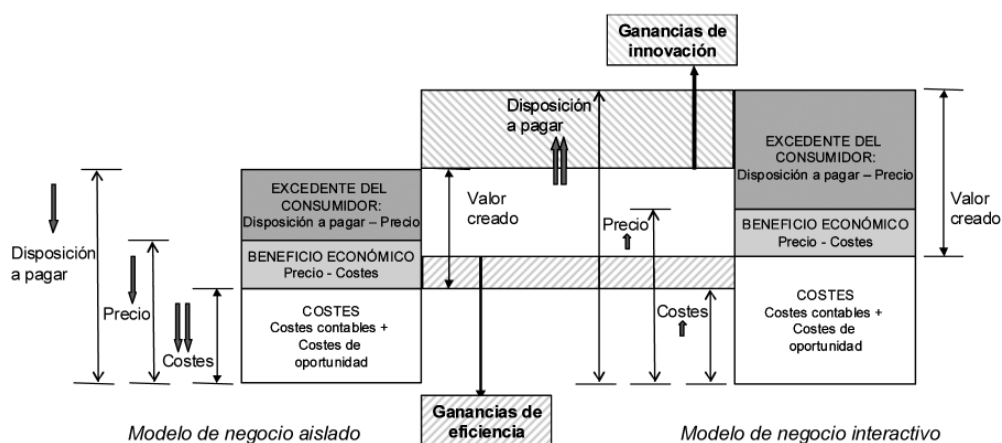
3. 2. FUENTES DE CREACIÓN DE VALOR

En el marco de los modelos de negocio aislados, la empresa tiene como objetivo *aumentar la eficiencia de sus factores productivos para reducir sus costes* y situar el precio de venta por debajo de la disposición a pagar del consumidor. Las elecciones de la empresa están encaminadas a fortalecer los *propios círculos virtuosos de su modelo de negocio* a través de innovación en procesos (e.g., reingeniería inversa, suministro local, etc.), que permitan variar su estructura de costes y aumentar su volumen de ventas, generando economías de escala que retroalimentan el círculo virtuoso de reducción de costes. En definitiva, el origen de las ganancias se debe a la existencia de unos *recursos superiores y heterogéneos*, que permiten a la empresa utilizar sus factores productivos para producir de forma más económica o satisfacer mejor las necesidades de los consumidores. Cuando la heterogeneidad de los recursos refleja la presencia de factores de producción más eficientes y de oferta limitada, entonces las rentas creadas por éstos reciben el nombre de Ricardianas (Peteraf, 1993).

En cambio, en los modelos de negocio interactivos, la lógica de creación de valor es distinta. En este caso, la empresa tiene como objetivo *generar innovaciones que incrementen la disposición a pagar a través de un aumento de la capacidad de pagar*. Esto sólo resulta posible a través un proceso más complejo de exploración y aprendizaje en el que la empresa, primero, debe identificar los elementos que frenan *los círculos virtuosos de sus aliados y clientes* y, en segundo lugar, debe configurar los mecanismos que permiten activar estos círculos virtuosos “ajenos” a través de la interacción con el propio modelo de negocio de la empresa. Para ello, se requiere una nueva combinación e integración de recursos como fundamento para el establecimiento de nuevos productos, procesos productivos y métodos de intercambio económico (Eisenhardt y Martin, 2000; Schumpeter, 1934). Este tipo de rentas, generadas a través de procesos de innovación que provocan cambios que transforman el mercado, se conocen como rentas Schumpeterianas. De igual modo, dada la importancia de las relaciones y alianzas para crear modelos de negocio interactivos, las rentas obtenidas también son rentas de carácter relacional (Dyer y Singh, 1998). Las rentas relacionales se producen cuando distintos aliados combinan, intercambian o invierten en recursos y capacidades, empleando mecanismos de gobierno efectivos que permiten reducir los costes de transacción o generar rentas a través de una combinación sinérgica de recursos y capacidades (Dyer y Singh, 1998). Por tanto, la lógica de los modelos de negocio interactivos viene dada por su interacción cooperativa capaz de generar una simbiosis sinérgica con los principales actores participantes. En la siguiente figura se pueden observar de forma más ilustrativa las diferencias sobre los orígenes de creación de valor en los dos modelos de negocio examinados.



Figura 5. Orígenes de la creación de valor: modelos de negocio aislados e interactivos



Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIÓN

A lo largo de este artículo hemos explicado los diferentes modelos de negocio observados en los mercados de bajos ingresos, los factores influyentes en su configuración, las características de sus interdependencias y los orígenes de la creación de valor en cada uno de ellos. Este análisis nos ha permitido comprobar que hay diferentes estrategias a la hora de entrar en los mercados de bajos ingresos.

En los modelos de negocio aislados la empresa enfoca sus elecciones en la reducción de costes y en la eficiencia para combatir la limitada disposición a pagar del segmento de bajos ingresos. En este caso, las comunidades de bajos ingresos obtienen beneficios asociados al consumo, ya que tienen la posibilidad de adquirir unos bienes de forma más asequible. Sin embargo, en estos modelos de negocio la creación de empleo se limita a la capacidad inversora de la empresa (principalmente empleo directo), ya que, al actuar de forma aislada, aprovecha los recursos existentes en el ecosistema y no altera sus mecanismos de funcionamiento.

En cambio, en los modelos de negocio interactivos el enfoque prioritario es aumentar la disposición a pagar sin olvidar una contención de los costes. Para ello, se requieren procesos iterativos de aprendizaje y de experimentación que combinen los recursos de la empresa con los del ecosistema y den como resultado innovaciones en el modelo de negocio que favorezcan las opciones de aumentar la renta en el segmento de bajos ingresos. Por tanto, el beneficio para las comunidades locales en este caso va más allá del consumo, ya que se contribuye a satisfacer intereses sociales más amplios de aquellos actores participantes en el modelo de negocio. Esto se consigue a través de actividades que generen ingresos y aumenten los sa-



larios en las poblaciones pobres, incrementen la productividad de sus actividades, provean oportunidades para emprender nuevos negocios, contribuyan al fomento del ahorro y la microinversión o favorezcan el acceso al sistema financiero. Todo ello, como resulta obvio, no sólo favorece la creación de empleo directo, sino muy especialmente la creación de empleo indirecto a través de una transformación del ecosistema que genera nuevas oportunidades para la población de bajos ingresos a través de su participación como aliados en el modelo de negocio.

Así, un modelo de negocio no sólo sirve para explotar una oportunidad, sino que puede ser en sí mismo parte de la creación de la oportunidad (Alvarez y Barney, 2007). De este modo, el grado de innovación de un modelo de negocio es una fuente de creación de valor (Amit y Zott, 2001). Además, hemos observado que los negocios con una motivación social son una importante fuente de innovación en el modelo de negocio (Hart y Christensen, 2002; Prahalad, 2005).

Crear un ecosistema que coevolucione con la contribución de socios y aliados locales, muchos de ellos situados al margen del sistema formal, no sólo contribuye a la mejora socioeconómica del contexto, sino que además favorece la creación de valor y la obtención de ventajas competitivas (Hart y Sharma, 2004). Para ello, resultan especialmente válidos los modelos de negocio interactivos con un elevado grado de interdependencias cooperativas. Aunque es cierto que este escenario presenta mayores incertidumbres, existen diversos ejemplos de éxito en los que el esfuerzo y creatividad de diferentes empresas han sido plenamente recompensados.



Bibliografía

- Alvarez, S. A. y J. Barney, (2007), "Discovery and Creation: Alternatives Theories of Entrepreneurial Action", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1-2): 11-26.
- Amit, R. y C. Zott, (2001), "Value Creation in e-Business", *Strategic Management Journal*, 22 (6-7): 493-520.
- Anderson, J. y N. Billou, (2007), "Serving the World's Poor: Innovation at the Base of the Economic Pyramid", *Journal of Business Strategy*, 28 (2): 14-21.
- Barney, J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Casadesus-Masanell, R. y J. E. Ricart, (2007), "Competing through Business Models", *IESE Business School*, Working Paper-713.
- D'Andrea, G., E. A. Stengel, y A. Goebel-Krstelj, (2004), "6 Truths about Emerging-Market Consumers", *Strategy + Business*, Spring (34): 2-12.
- Dyer, J. H. y H. Singh, (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23 (4): 660-79.
- Eisenhardt, K. M. y J. A. Martin, (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-21.
- Hart, S. L. y S. Sharma, (2004), "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination", *Academy of Management Executive*, 18 (1): 7-18.
- Hart, S. L. y C. M. Christensen, (2002), "The Great Leap", *MIT Sloan Management Review*, 44 (1): 51-56.
- IBM Global Business Services, (2006), *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*, IBM Corporation.
- Karnani, A., (2007), "Misfortune at the Bottom of the Pyramid", *Greener Management International*, 51: 99-110.
- Kim, W. C. y R. Mauborgne, (2005), *Blue Ocean Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- London, T. y S. L. Hart, (2004), "Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model", *Journal of International Business Studies*, 35 (5): 350-70.
- Peteraf, M., (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-91.
- Prahalad, C. K. y A. L. Hammond, (2002), "Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review*, 80 (9): 48-57.
- Prahalad, C. K. y S. L. Hart, (2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy + Business*, January (26): 1-14.
- Prahalad, C. K., (2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Reficco, E. y A. Vernis, (2008), "Market Ecosystems and Social Inclusion", *Socially Inclusive Business: Engaging the Poor through Market Initiatives in Iberoamerica*: Cambridge, MA: Harvard University Press with David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Sánchez, P., J. E. Ricart, y M. A. Rodríguez, (2007), "Influential Factors for Becoming Socially Embedded in Low-Income Markets", *Greener Management International*, 51: 19-38.
- Sarasvathy, S. D. (2001), *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. The Academy of Management Review, 26 (2): 243-63.
- Schumpeter, J. A., (1934), *The Theory of Economic Development*: Oxford University Press.



Shafer, S. M., H. J. Smith, y J. C. Linder, (2005), “The power of business models”. *Business Horizons*, 48: 188-207.

Simanis, E., S. L. Hart, y D. Duke, (2008), “The Base of the Pyramid Protocol: Beyond “Basic Needs” Business Strategies”, *Innovations*, 3 (1): 57-84.

Tallman, S. B., (1992), “A Strategic Management Perspective on Host Country Structure of Multinational-Enterprises”, *Journal of Management*, 18 (3): 455-71.

Zott, C. y R. Amit, (2007), “Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms”, *Organization Science*, 18 (2): 181-99.

Zott, C. y R. Amit, (2008), “The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 29 (1): 1-26.





5. Innovación corporativa y mercados de bajos ingresos: un marco estratégico

SHUAN SADREGHAI, UNITED NATIONS UNIVERSITY-MERIT. HOLANDA.
GEERT DUYSTERS, EINDHOVEN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY. HOLANDA.

1. INTRODUCCIÓN

En la literatura académica existe un debate en curso sobre el papel y el impacto de las corporaciones multinacionales en los países en desarrollo. Algunos son muy escépticos y ven las actividades de las multinacionales en los países en desarrollo como una nueva forma de explotación (Porritt 2005:253), mientras que otros consideran a las corporaciones multinacionales, grandes motores de crecimiento económico, que pueden convertirse en fuente de prosperidad para las economías en desarrollo (por ejemplo, Prahalad, 2005; Hart, 2005).

Junto a este debate se aprecia una tendencia emergente en la que las multinacionales tratan de construir una imagen positiva mediante su participación en actividades de responsabilidad social empresarial (RSE). El interés económico de la empresa en la RSE y si la RSE compensa, es una controversia que viene de hace tiempo (Burke y Logdson, 1996). A medida que aumentan las presiones de la competencia, la RSE se está transformando cada vez más para reflejar los objetivos sociales y económicos de la empresa (Husted y Allen, 2007). Recientemente, está surgiendo un nuevo debate sobre los enfoques para afrontar los mercados de las comunidades de bajos ingresos en los países en desarrollo y las motivaciones que impulsan estas actividades. Estos enfoques son diversos y van desde las iniciativas de alivio de la pobreza basadas en los esfuerzos a favor de la responsabilidad social de las empresas hasta las basadas en el puro beneficio. Con pocas excepciones (por ejemplo, Seelos y Mair, 2007; Anderson y Markides, 2007), la literatura actual no ha abordado específicamente la forma adecuada en la que podrían diseñarse e implementarse los negocios y las estrategias de innovación para atender los mercados de bajos ingresos.

Los mercados de mayor renta, a pesar de su menor población en comparación global con los mercados de bajos ingresos, han sido durante mucho tiempo los mercados más atractivos para las grandes corporaciones. En consecuencia, una gran parte de la población mundial con niveles de ingresos más bajos, ha sido ignorada como un mercado atractivo tanto por las empresas multinacionales como por las grandes empresas nacionales. A menudo, estos mercados han sido abordados mediante la venta de productos antiguos y de tecnologías obsoletas que ya no son rentables en el mercado principal de las grandes empresas. En términos generales, se





ha prestado muy escasa atención a estas comunidades en términos de innovación empresarial. El menor poder adquisitivo de estos mercados y la carencia de infraestructura eran comúnmente considerados como los principales problemas que hacían muy poco atractivo para las empresas invertir fuertemente en estos mercados. El hecho es, sin embargo, que más de dos tercios de la población mundial reside en el tercio de menor nivel de ingresos de la pirámide económica mundial (también conocido como la Base de la Pirámide - BdP). A pesar de que el tamaño de estos mercados es mucho mayor que los mercados en la parte superior de la pirámide económica, hay todavía muy pocos productos y servicios desarrollados especialmente para satisfacer las necesidades específicas de los usuarios en la base de la pirámide.

Es muy extendida la opinión de que una gran parte de la población mundial, los que viven en las comunidades de bajos ingresos de los países en desarrollo, no están adecuadamente incluidos en la economía mundial y tienen un acceso limitado a productos, mercados y oportunidades para aumentar su bienestar y desarrollo (Prahalad, 2005; Hammond *et al.*, 2007). Del mismo modo, su falta de recursos desalienta a las empresas a ofrecer los bienes y servicios básicos que podrían mejorar sus vidas. Quienes promueven enfoques de mercado sostienen que encontrar los medios adecuados para satisfacer las necesidades insatisfechas de comunidades de bajos ingresos puede generar oportunidades para estas comunidades, en términos de acceso a mejores productos, así como en términos de empleo. Por otra parte, las empresas fomentan su crecimiento a largo plazo aprovechando las oportunidades en los mercados de bajos ingresos (Rangan *et al.*, 2007; Prahalad, 2005; Hart, 2005; Grayson y Hodges, 2004). Además de la enorme dimensión del mercado de la base de la pirámide también se argumenta que, al ocuparse de los mercados de la BdP, las multinacionales pueden aprender importantes capacidades, innovaciones y prácticas que pueden ser transferibles a sus mercados de mayor renta (Prahalad, 2006; Hart y Christensen, 2002).

La mayoría de los intentos de desarrollar soluciones para resolver los problemas de los pobres han sido realizados por Organizaciones No Gubernamentales (ONG) con el apoyo de los organismos de ayuda internacional. Estos intentos están por lo general destinados a servir a los afectados por la pobreza extrema. A pesar del impacto positivo que estas actividades de las ONG puedan tener, la falta de suficientes recursos gerenciales y financieros hace difícil que puedan difundirse, reproducirse y ampliar sus soluciones. Por otra parte, aunque la ayuda internacional puede ser útil para servir a las comunidades marginadas, la ayuda y los enfoques filantrópicos a menudo se enfrentan a limitaciones en términos de escala y sostenibilidad. Más recientemente, los donantes y las organizaciones no lucrativas también están buscando enfoques más eficaces en sus esfuerzos de ayuda y algunos buscan formas alternativas para ayudar a las comunidades marginadas, por ejemplo, uniendo sus fuerzas con el sector privado (véase, por ejemplo Brugmann y Prahalad, 2007). La adopción de los principios de gestión del sector privado (Ghobadian *et al.*, 2004) está surgiendo como nueva tendencia entre las instituciones del sector público y organizaciones no lucrativas.





A causa de las limitadas oportunidades económicas, hasta ahora las comunidades de bajos ingresos tenían muy pocas posibilidades de beneficiarse de economías de mercado en crecimiento. Además, incluso cuando se presentan esas oportunidades, los pobres son generalmente incapaces de aprovecharlas, porque a menudo carecen de buena salud, educación y crédito financiero. Si los enfoques de mercado pueden proporcionar beneficios mutuos tanto para las empresas como para las comunidades de bajos ingresos, es necesaria una comprensión más profunda de las características de estas comunidades y ver cómo estas interacciones se pueden traducir en estrategias sólidas.

Este documento ofrece una visión general de los mercados de bajos ingresos analizando los retos y oportunidades que enfrentan las empresas multinacionales para hacer frente a estos mercados. Su objetivo es analizar por qué y cómo deberían ser las estrategias apropiadas para hacer frente a estos mercados. Se analizan posteriormente estudios de caso de diferentes fuentes para obtener los componentes de la estrategia específica utilizada por las empresas para adaptarse al contexto de los mercados de bajos ingresos. A los efectos de este estudio, las actividades empresariales se reducen a la I + D, producción y distribución. Esto nos ayudará a planificar cómo se han ideado ciertas estrategias para adaptarse a las características determinadas de los mercados de bajos ingresos.

La estructura del documento es la siguiente: la sección próxima ofrece una visión general de los mercados de bajos ingresos, seguida de un debate sobre las actividades de las empresas para abordar estos mercados, con énfasis en las empresas multinacionales; mostrándose varios ejemplos de estas iniciativas empresariales. Esto prepara el escenario para ofrecer un marco de diferentes estrategias de las empresas que están particularmente adaptadas a las condiciones y características específicas de los mercados de bajos ingresos. Por último, terminaremos este trabajo con unas conclusiones, las implicaciones para la gestión y algunas sugerencias para futuras investigaciones.

2. LAS COMUNIDADES Y MERCADOS DE BAJOS INGRESOS

Recientemente, la idea de un enfoque de mercado para hacer frente a las comunidades de bajos ingresos (también conocido como Base de la Pirámide), ha cobrado un mayor impulso, tanto en la teoría como en la práctica. Los primeros trabajos (por ejemplo, Hart y Milstein, 1999; Prahalad y Hart, 2002; Hammond y Prahalad, 2004) se han centrado particularmente en la articulación de la lógica estratégica para la consecución de las estrategias empresariales destinadas a las comunidades de bajos ingresos. La mayoría de los primeros trabajos ha utilizado el concepto de la “base de la pirámide”, que se origina en el trabajo seminal de CK Prahalad y Stuart Hart (2002:1) “La fortuna en la base de la pirámide”:

Es un momento para que las empresas multinacionales contemplen las estrategias de globalización a través de la nueva lente del capitalismo inclusivo. Para las empresas con los recursos



y la perseverancia para competir en la parte inferior de la pirámide económica mundial, las recompensas potenciales incluyen el crecimiento, los beneficios y aportaciones incalculables para la humanidad. Los países que todavía no tienen infraestructura moderna o productos para satisfacer las necesidades humanas básicas son un campo de prueba ideal para el desarrollo de tecnologías ambientalmente sostenibles y productos para el mundo entero.

En el enfoque de la parte inferior de la pirámide, la población mundial se divide en segmentos basados en paridad de poder adquisitivo (PPA). Sin embargo, a pesar de las numerosas publicaciones existentes, aún no hay consenso acerca de la forma adecuada de definir la base de la pirámide de población. Diferentes autores han articulado diferentes líneas de PPA, en función de la forma de definir los bajos ingresos y la base de la pirámide. Las distintas líneas de PPA se han articulado en la literatura académica en márgenes que van desde 1.500 - 3.000 dólares por año a 1 - 2 dólares por día. Esta incoherencia en la medición de la base de la pirámide de ingresos ha recibido algunas críticas (Karnani, 2007). Más recientemente, el World Resource Institute (Hammond *et al.*, 2007) realizó un estudio para analizar el tamaño y el poder adquisitivo global de la BdP (véase, por ejemplo, el cuadro 1). Entre los países representativos seleccionados, los de Asia tienen la mayor población BdP, con 2,86 billones de personas y un ingreso total de 3,47 trillones de dólares. África tiene la mayor proporción de población en la base de la pirámide. En África, el mercado de la BdP se estima en 429 billones de dólares, pero representa el 71% del poder adquisitivo total en esta región. La BdP africana incluye 486 millones de personas, el 95% de la población encuestada de la región.

Tabla 1. Base de la Pirámide (BdP) de la población e ingresos
(calculados sobre la base de países representativos seleccionados)

	Población BdP (millones)	Cuota BdP de la población total (%)	Ingresos BdP (PPA, dólares)	Cuota BdP de ingresos totales (%)
África	486	95.1	429.000	70.5
Asia	2858	83.4	3.470.000	41.7
Europa del Este	254	63.8	458.000	36
América Latina y Caribe	360	69.9	509.000	28.2
Total	3.958		4.866.000	

Fuente: World Resources Institute (Hammond *et al.*, 2007)



El análisis del mercado de la BdP por sectores muestra que van desde los que se estiman mercados muy grandes, como el mercado de alimentos (2.895 billones de dólares) a mercados de escala media, tales como la salud (158 billones de dólares), transporte (179 billones de dólares), vivienda (332 billones de dólares), y energía (433 billones de dólares), a los que son relativamente pequeños, como el agua (20 billones de dólares) y tecnologías de información y la comunicación (51 billones de dólares).

Estos mercados tienen diferentes niveles de sofisticación y riesgo, en función de factores como el tipo de producto o servicio que se ofrece, la urbanización, el nivel de pobreza y de ingresos, y la situación de su país respectivo. Algunas regiones podrían enfrentar más problemas que otras y las que se sitúan en la parte inferior de la pirámide, en situación de extrema pobreza, puede que no se beneficien directamente de las soluciones ofrecidas a otras comunidades de bajos ingresos. Por lo tanto, la literatura ha prestado más atención a Asia (China e India en particular) y al mercado de alimentos como sector más grande de la BdP.

2.1. ENFOQUE DE MERCADO PARA ATENDER A COMUNIDADES DE BAJOS INGRESOS

Aunque ha habido algunos intentos por parte de las multinacionales para ofrecer productos innovadores que sirvan a comunidades específicas en pobreza extrema y moderada (por ejemplo, los dispositivos de P & G de bajo coste para purificación de agua y estufas de leña sin humo de Philips), la mayoría de las iniciativas para hacer frente a los mercados de bajos ingresos se ajustan a las condiciones de los clientes de ingresos medios-bajos y bajos-altos. En línea con este enfoque, algunos utilizan la etiqueta “el siguiente billón” para referirse a aquellos que todavía no se incluyen en la extrema pobreza, en lugar de hablar de toda la base de la pirámide. Existen grandes diferencias entre los segmentos de bajos ingresos que hacen necesario distinguir entre las iniciativas destinadas a la parte inferior de la pirámide y las destinadas a las comunidades con niveles moderados de pobreza. Como sostiene Collier (2007), una gran parte de la población de bajos ingresos vive en países que ya están creciendo, muchos de ellos muy rápidamente. Sin embargo, mil millones de personas en el mundo (70% de los cuales están en África) se encuentran en países que no muestran ninguna o pocas señales de crecimiento. Hay un creciente consenso de que el potencial de servir a toda la comunidad de bajos ingresos no se ha cumplido y que las corporaciones globales prestan mayor atención al servicio de los clientes de niveles de ingresos medios-bajos y bajos-altos.

A pesar de que los enfoques de mercado no son la única solución a los problemas de las comunidades de bajos ingresos, tienen algunas ventajas que, bien abordadas, tienen el potencial de contribuir tanto al desarrollo humano como al crecimiento del negocio (UNDP, 2008). Los partidarios de la inclusión en el mercado sostienen que los consumidores en comunidades de bajos ingresos pueden disfrutar de una vida mejor si la comunidad de negocios les ofrece la capacidad de satisfacer necesidades básicas como la nutrición, salud, educación, vivienda y saneamiento.





Un punto de partida para el enfoque de mercado es la idea de que tener una renta baja no elimina los procesos del mercado, porque casi todos los hogares pobres emplean dinero en efectivo o trabajo para satisfacer sus necesidades básicas. Sin embargo, un enfoque de mercado para los mercados de bajos ingresos debe considerar la población local tanto como consumidores como agentes que pueden ser parte del proceso de negocio (por ejemplo, como productores, distribuidores, promotores, etc.) Este enfoque puede conducir a soluciones creativas que pueden hacer los mercados más eficientes y competitivos y por tanto más beneficiosos para las comunidades (UNDP, 2008).

La ventaja de las grandes corporaciones frente a las pequeñas organizaciones locales no siempre es evidente. Las multinacionales pueden que nunca sean capaces de batir en coste o capacidad de respuesta a los empresarios locales. De hecho, la capacitación de los empresarios y empresas locales parece ser la clave para el desarrollo de soluciones para las comunidades pobres. Sin embargo, hay algunas razones por las que las multinacionales pueden desempeñar un papel en el servicio a los mercados de bajos ingresos. Prahalad y Hart (2002) apuntan a tres capacidades de las multinacionales que les dan la posibilidad de desempeñar un papel positivo en el tratamiento de los mercados de bajos ingresos:

- Recursos: La construcción de una infraestructura comercial compleja para la base de la pirámide es un recurso intensivo en actividad. No hay mucho know-how disponible para explorar, identificar y abordar las necesidades en el contexto de la pobreza y por lo tanto, el desarrollo de productos y servicios requiere una investigación significativa. Además, los canales de distribución y las redes de comunicación son caros de desarrollar y de mantener. Muchos empresarios locales no tienen los recursos de gestión o tecnológicos para crear dicha infraestructura.
- Apalancamiento: Las multinacionales pueden servir como agentes que transfieran conocimiento de un mercado a otro y amplíen las soluciones. Si bien las prácticas y los productos tienen que personalizarse para satisfacer las necesidades locales, las multinacionales, con su base de conocimiento mundial, tienen una ventaja que no es fácilmente accesible para los empresarios locales.
- Alianzas: Las multinacionales pueden facilitar la construcción de la infraestructura comercial y facilitar el acceso a los conocimientos y a los recursos financieros. Pueden actuar como catalizadores para cooperar con las organizaciones no gubernamentales, comunidades, gobiernos locales, empresarios y organizaciones multilaterales en sus intentos de promover el desarrollo en las comunidades subatendidas.

Debido al tamaño y la naturaleza específica de la base de la pirámide, la escala y la sostenibilidad de las soluciones parecen ser de vital importancia en un enfoque de mercado. Las empresas multinacionales se encuentran entre las pocas organizaciones que





son capaces de ofrecer esta plataforma de escala y sostenibilidad a los mercados de bajos ingresos.

3. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS MERCADOS DE BAJOS INGRESOS

El primer paso para abordar los mercados de bajos ingresos se orienta hacia la comprensión de sus problemas y oportunidades. En esta sección se explican las características más importantes de los mercados de bajos ingresos y se proporcionan ejemplos de empresas que han intentado superar las limitaciones de estos mercados.

3.1. NIVEL DE RENTA DISPONIBLE

El bajo poder adquisitivo es un problema bien conocido en los estudios de los países en desarrollo. La característica más destacada de las comunidades en la base de la pirámide es su bajo nivel de renta disponible. Este problema tiene otras consecuencias que complican aún más el uso de los principales enfoques de negocio de las multinacionales en ese contexto. El problema de los bajos ingresos disponibles se manifiesta en dos formas principales (1) bajo poder adquisitivo y (2) la falta de facilidades de crédito.

La mayoría de las comunidades de bajos ingresos presenta una fluctuación diaria de sus ingresos en lugar de ingresos mensuales constantes, lo que les hace muy difícil disponer de capital para comprar bienes y servicios. En las regiones de mayores ingresos, los consumidores tienen la opción de obtener acceso al crédito y comprar artículos caros. Los bancos sin embargo, normalmente no ofrecen dichos créditos a los que no tienen un ingreso mensual constante. Como resultado, en muchos países de bajos ingresos, la gente tiene que pagar intereses muy altos a los prestamistas informales para superar el problema de credibilidad.

A menudo, las comunidades de bajos ingresos tienen que pagar todavía un precio más alto por muchos de sus bienes y servicios básicos, un fenómeno conocido como *penalización de la pobreza*. Los consumidores de altos ingresos gastan un porcentaje mucho menor de sus recursos en las necesidades básicas de la vida, lo que les da dinero suficiente para comprar artículos que mejoren su calidad de vida. Por el contrario, en la mayoría de los mercados de bajos ingresos al menos el 50% de los ingresos se gasta sólo en alimentos.

Además, la falta de crédito financiero es otro obstáculo relacionado con los mercados de bajos ingresos, que limita el acceso o el uso de los individuos a los servicios bancarios formales. En China y la India, por ejemplo, sólo un tercio de la población tiene acceso al sector bancario formal. Recientemente, sin embargo, algunas instituciones de microfinanciación han realizado iniciativas para superar la exclusión financiera. Algunas industrias no financieras





también están empleando modelos de negocio específicos para adaptarse a las condiciones de los mercados de bajos ingresos (véase cuadro 1).

Cuadro 1. Superación de la barrera del bajo poder adquisitivo

Casas Bahía, una cadena minorista en Brasil, abordó el objetivo del mercado de bajos ingresos mediante la superación del problema de crédito en estos mercados. El 70 por ciento de sus clientes no tienen un ingreso formal o coherente. Al proporcionar un sistema de cartilla de Casas Bahía, permitió a los sin crédito financiero formal pagar sus productos mediante plazos pequeños. Los vendedores también educaron a los consumidores a comprar de acuerdo a su presupuesto. La empresa se benefició de contar con una amplia base de clientes, mientras que las comunidades de bajos ingresos tuvieron la oportunidad de comprar los aparatos que no podían permitirse comprar sin crédito.

Fuente: Prahalad (2005)

La forma tradicional de mantener los costes bajos para hacer frente a los consumidores de menor poder adquisitivo ha sido una reducción de la calidad de los productos —por ejemplo, utilizando materias primas más baratas o tecnología obsoleta o a través de la reducción en la cantidad— por ejemplo, reduciendo el tamaño del paquete. Ninguno de estos métodos parece tener un impacto considerable sobre la mejora del valor percibido por los consumidores. Como el poder adquisitivo en la base es mucho menor que en la parte superior de la pirámide del mercado, las estrategias de reducción de precios que son comunes en los mercados de altos ingresos y sirven como una estrategia de promoción, pueden no encajar en los mercados de bajos ingresos. El uso de paquetes y otras formas de oferta reducida disminuye el precio unitario para el consumidor, pero por lo general a un mayor coste total. Por lo tanto, a menos que vayan asociados a una estrategia comercial de reducción de precios apropiada, los paquetes más pequeños ofrecen un beneficio limitado.

Algunas empresas han utilizado activamente los modelos de negocio innovadores para superar el problema de los precios. Un modelo basado en el acceso compartido es uno de los modelos más conocidos. En lugar de cobrar al usuario individual de un bien o servicio, estos modelos ofrecen la opción de compartir los costos entre la comunidad de usuarios. Por ejemplo, en lugar de cobrar a los hogares individuales por los servicios de agua, Manila Water Company ofrece a las comunidades locales la opción de instalación colectiva para 3-4 familias, o un volumen de 40-50 (Rangan *et al.*, 2007). Esto permite a las comunidades de bajos ingresos utilizar el servicio de agua, repartiendo los costes para que sea asequible para todos.





Además, los clientes de bajo poder adquisitivo pueden desear funciones de un producto diferentes a los clientes tradicionales de alto poder adquisitivo. Por tanto, es importante identificar las funcionalidades requeridas en lugar de centrarse en el producto. Por ejemplo, Unilever en la India se dio cuenta de que en las zonas rurales los jabones se utilizan también para lavar el cabello, por lo que trató de hacer un jabón de cuerpo que incorporara ingredientes saludables también para el cabello. Su jabón “2 en 1”, posteriormente obtuvo una gran cuota de mercado en las zonas rurales. En otro caso, un fabricante de electrodomésticos chino encargó a un equipo de I+D el estudio de las expectativas de los usuarios rurales para darles cabida en su producto (véase cuadro 2).

Cuadro 2. Estudio y satisfacción de las funcionalidades deseadas

A mediados de 1990, Haier Group, un fabricante líder de electrodomésticos en China, descubrió que muchos consumidores rurales utilizaban sus lavadoras no sólo para blanquear la ropa, sino también para realizar otras tareas como el lavado de verduras. Haier encargó a un equipo de I+D incorporar esta funcionalidad en sus equipos. Modificaron el producto instalando tuberías más anchas que no se obstruyeran con cáscaras de verduras. También añadieron en las nuevas lavadoras, instrucciones fáciles de entender sobre cómo limpiar las patatas y otras verduras con el equipo. Continuaron recibiendo información de la observación de sus clientes rurales y desarrollaron una máquina de lavar que pudiera hacer queso de la leche. Estrategias como éstas aumentaron la aceptación de las lavadoras y ayudaron a Haier a obtener una elevada cuota de mercado en el competitivo mercado de electrodomésticos.

Fuente: Paine (1998)

3.2. UBICACIÓN Y DIVERSIDAD

En comparación con la punta de la pirámide, la base de la pirámide presenta mayor variedad cultural y geográfica. En la mayoría de los mercados de bajos ingresos, la disponibilidad de la infraestructura logística no puede darse por sentada. Eso hace la entrega, distribución y servicio del producto más onerosos. Además, el acceso limitado a los medios de comunicación hace que las formas comunes de publicidad resulten menos eficaces.

Con el fin de educar a los consumidores y acceder a los mercados de bajos ingresos, es necesaria una variedad de enfoques: desde el simple método de carteles en las paredes y demostraciones en camiones hasta el uso de las comunidades locales para la publicidad del boca a boca (véase cuadro 3).





Cuadro 3. Marketing en lugares remotos

Al darse cuenta de las limitaciones de los métodos tradicionales de marketing en los mercados de bajos ingresos, Smart, una compañía de teléfonos móviles en Filipinas, promovió un tipo de marketing viral usando a los empresarios locales. Se demostró que éste era una forma efectiva de marketing que popularizó el servicio de Smart y aumentó la concienciación sobre el servicio de una manera social a través de amigos, familias y empresarios miembros de la comunidad local. Además, los empresarios adaptaron el método publicitario a las condiciones locales poniendo pequeños anuncios en los medios de transporte local como los coches.

Fuente: Anderson and Markides, 2007

Actualmente hay más de 3 billones de usuarios de telefonía móvil y, obviamente, no todos ellos son ricos. Es interesante ver cómo el uso móvil se ha difundido entre las comunidades rurales y ver cómo las nuevas tecnologías pueden ayudar a la gente que no podía utilizar una tecnología más antigua (es decir, teléfonos de línea fija) y utilizar un dispositivo más sofisticado que ofrece más valor. Además, el uso de teléfonos móviles para ofrecer servicios es cada vez más común en algunos países de bajos ingresos y los negocios basados en móviles se están difundiendo ampliamente.

3.3. LA HABILIDAD Y EL CONOCIMIENTO

Es sabido que la mayor facilidad de uso de un producto conlleva tasas más altas de aceptación de ese producto. En muchos casos, un nuevo producto que ha sido ampliamente aclamado por sus productores, no ha logrado tener éxito en el mercado porque los consumidores lo encontraron muy complicado de usar. A veces, los ingenieros de los departamentos de I + D están tan involucrados en los aspectos técnicos que tienden a descuidar los aspectos relacionados con la manejabilidad. Es importante tener en cuenta el contexto en el que el producto va a ser utilizado. Aunque esto no es exclusivo de cierto tipo de mercado, parece tener implicaciones vitales en la base de la pirámide.

Casi una quinta parte de los adultos de todo el mundo son analfabetos funcionales, y la mayoría de ellos viven en países en desarrollo. Además, las comunidades en la base de la pirámide tienen menos experiencia con productos intensivos en tecnología o dispositivos que requieren un cierto nivel de conocimientos previos o conocimientos para su operativa y mantenimiento. Por lo tanto, es importante rediseñar la interfaz de usuario y funciones del producto para que sea aceptable y fácil de usar por aquellos que carecen de la habilidad o el conocimiento para usar el producto. Para servir a estos clientes, algunas empresas están trabajando en interfaces





simplificados para que se precise el conocimiento previo mínimo para operar el dispositivo. El uso de dispositivos de voz que envían y reciben comandos de voz es otro método adecuado para determinados tipos de productos y servicios.

Educar al usuario final es otra manera de superar el problema. A falta de canales tradicionales para la educación de los usuarios, algunas empresas se han asociado con organizaciones no gubernamentales (ONG) y grupos locales para realizar esta tarea. Por ejemplo, CEMEX, una compañía con sede en México líder global de soluciones de construcción, no sólo ofrece viviendas asequibles a través de modelos de negocio a medida, sino que también estableció una red local de distribuidores de confianza para proporcionar material de calidad y formación sobre la construcción de casas. Otros, como Nokia han creado un programa de educación de los consumidores en los mercados de bajos ingresos (véase cuadro 4).

Cuadro 4. Educación de los usuarios y superación de la falta de concienciación

En la India, donde la falta de conocimiento y habilidad eran considerados como un obstáculo importante para la comercialización de productos, Nokia comenzó un programa de educación al consumidor llamado “Connect”. La idea de este programa era educar a los consumidores sobre las diferentes facetas de la tecnología móvil. El objetivo de Nokia era hacer más sencillo para los consumidores utilizar las diferentes características y aplicaciones disponibles en sus teléfonos. Como parte del programa Connect, Nokia educó a los usuarios acerca de las funcionalidades de los teléfonos, tales como SMS y Bluetooth. A pesar de las muchas características de los teléfonos, había un gran desconocimiento entre los usuarios. Proporcionándoles una guía fácil, “Nokia Connect”, la iniciativa ayudó a los consumidores de todo el país a mejorar su experiencia en telefonía móvil.

Fuente: Nokia India Press Release, 27/1/06

<http://www.india-cellular.com/Press-Releases/Nokia-27-1-06.html>

3.4. Instituciones e infraestructura

Además de las cuestiones antes mencionadas, los mercados de bajos ingresos tienen otras características que desafían las prácticas comerciales de los mercados desarrollados. Además de estos retos empresariales, muchos países en los mercados de bajos ingresos se enfrentan a la inestabilidad política, tipos de cambio volátil, y una infraestructura física subdesarrollada que hace que los negocios resulten aún más difíciles.

Gran parte de las condiciones de infraestructura física que se dan por supuestas en los mercados desarrollados no están disponibles o son más bien débiles en los mercados de bajos ingresos. La fluctuación de la electricidad y las condiciones ambientales hostiles (por ejemplo,





calor, humedad, etc.) requieren cambios específicos en el diseño de productos, especialmente si se tiene en cuenta el hecho de que el acceso a las instalaciones de reparación es más difícil en estos mercados. El bajo grado de penetración de los servicios de información y comunicación junto con las dificultades de transporte y logística imponen restricciones importantes al uso de los modelos de distribución habituales. Además, los factores institucionales plantean otro reto, el sistema político inestable, la estructura institucional diferente, el sistema legal débil y las cuestiones de propiedad intelectual plantean las nuevas reglas del juego con las que muchas empresas multinacionales no están familiarizadas.

La naturaleza amplia y dispersa de los mercados de bajos ingresos también requiere de extensas redes de distribución que sean viables en volúmenes y precios bajos. La creación de estas redes en los mercados de bajos ingresos requiere de nuevas asociaciones y alianzas que no son comunes en los mercados desarrollados. Las asociaciones de empresas con las instituciones financieras, organizaciones no gubernamentales y otras instituciones internacionales y su participación en proyectos de desarrollo con múltiples partes interesadas ya están teniendo lugar, pero aún no hay mucho conocimiento sobre las maneras adecuadas para crear esas redes de forma eficaz.

4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS ADAPTADAS A LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS DE BAJOS INGRESOS

Al entrar en nuevos mercados, las empresas deben aprovechar sus recursos y desarrollar determinadas capacidades para poder operar en el nuevo entorno. Como se explicó en la sección anterior, los mercados de bajos ingresos tienen características específicas con las que la mayoría de las empresas multinacionales no están familiarizadas. La tabla 2 resume las principales características de los mercados de bajos ingresos y la manera en que las actividades centrales de las multinacionales en materia de I + D, producción y distribución/promoción tienen que adaptarse para enfrentar los desafíos de los mercados específicos.

Para superar el problema del bajo poder adquisitivo, algunas empresas han puesto mayor atención en la mejora de la relación precio-rendimiento y han comenzado a centrarse en la funcionalidad en términos de ofrecer un producto que simplemente funcione, sin extras. En términos de producción, teniendo en cuenta la abundancia de mano de obra en mercados de bajos ingresos, la creación de condiciones para la contratación de mano de obra local en la producción puede aumentar sus ingresos (consumo de energía), reduciendo al mismo tiempo los costes unitarios. Para los productos como bienes de consumo, la baja renta disponible se ha abordado ofreciendo paquetes más pequeños de la mercancía, mientras que en términos de promoción del producto en algunas empresas se han incorporado los servicios financieros en sus ofertas de productos a fin de superar el problema del crédito de estos mercados.



Tabla 2: Estrategias de las empresas en respuesta a las características de los mercados de bajos ingresos

Actividad corporativa Barrera de mercado	I+D	Producción	Distribución/ Promoción
Ingreso disponible	Enfoque en la funcionalidad, mejora de precio/rendimiento	Paquetes/sobres más pequeños, integración de los microproductores Modelos usuario/ productor	Combinación de los servicios financieros con el producto; pago colectivo; Participación de micro-distribuidores
Ubicación y variedad	Desarrollo de soluciones incrementales/ Empleo de empresarios locales	Asociación con productores locales Modelos usuario/ productor Diseño modular	Asociación con comunidades civiles y ONG
Habilidades y concienciación	Reconocimiento de soluciones endógenas, adecuada interfaz usuario	Producción robusta para trabajar en ambientes hostiles	Educación del cliente y programas de sensibilización; Marketing viral
Instituciones e infraestructura	Laboratorios de investigación locales Emprendedores locales	Asociación con productores locales	Inmersión local; creación de red de distribución Adaptación a los medios de transporte existentes

Fuente: elaboración propia

Para facilitar la I + D en ubicaciones dispersas, algunas empresas han identificado a los empresarios locales que actúan como investigadores locales con una mejor idea de las condiciones locales. La creación de unidades de producción o de asociación con los productores locales ha sido otra solución para ampliar las operaciones. Y puesto que el principal desafío en términos de distribución es el hecho de que muchas veces los canales de distribución no están disponibles, una solución es la identificación y utilización de las opciones locales y en algunos casos, la creación de una red de distribución especializada. Además, un número de compañías ha comenzado a trabajar con las comunidades locales o con organizaciones no gubernamentales (ONG).



A fin de que el producto resulte aceptable y utilizable por el gran número de clientes menos cualificados en los mercados de bajos ingresos, algunas empresas han investigado para identificar las soluciones que las comunidades ya han desarrollado en base a su propia cultura, creencias y conocimientos endógenos. En lugar de promover un nuevo producto en el mercado, estos enfoques de base local ayudarán a diseñar un producto con el que los consumidores están familiarizados. Es más fácil que los consumidores se adapten cuando son ellos los que hacen el cambio para utilizar el producto. Dado que la falta de educación es otra cuestión en estos mercados, algunas empresas han tratado de utilizar interfaces de usuario específicas para sus productos y servicios que reconozcan esta circunstancia. En lugar de usar la publicidad y los métodos de comercialización tradicionales, algunas compañías crean equipos que van a las comunidades y ofrecen educación y sensibilización sobre los beneficios y el uso de los productos. Sin embargo, la eficacia y los medios adecuados para programas de concienciación de este tipo debe ser más estudiada.

En la mayoría de los casos, las empresas se dedican a actividades que no han hecho antes, algo que es muy diferente de sus prácticas comerciales convencionales en los mercados principales. Al utilizar las soluciones creativas, han tratado de responder a las limitaciones de los mercados de bajos ingresos y transformar los desafíos en oportunidades. Es interesante ver cómo las compañías tratan de entender los requerimientos y necesidades de este contexto diferente. En la mayoría de las soluciones, las multinacionales han participado en estas nuevas y, a menudo no tradicionales, asociaciones, por ejemplo, con pequeños productores locales, proveedores y también organizaciones no gubernamentales.

5. CONCLUSIÓN

Hay un debate en curso en la literatura académica y entre los profesionales sobre el papel de las empresas multinacionales en los mercados de bajos ingresos. Un cuerpo creciente de la llamada literatura BdP afirma que una vez que las empresas encuentren la manera rentable de servir a los consumidores de bajos ingresos en países en desarrollo, todo el mundo puede beneficiarse: las comunidades marginadas obtendrán el acceso a productos y servicios que el sector privado está mejor posicionado para ofrecer, mientras que las empresas se benefician de aprovechar nuevos y grandes mercados. Además de eso, cuando los sectores clave de la economía —como la banca, electricidad, telecomunicaciones— avancen, podrían transformar a los consumidores en productores, mejorando así el desarrollo económico (Beshouri 2006). Pero parece que hay un largo camino para llegar finalmente a este objetivo. Las empresas multinacionales tienen una larga historia de espectaculares fracasos en los mercados de bajos ingresos. La práctica de los negocios “como de costumbre” en los mercados de bajos ingresos ha demostrado ser una receta para el fracaso. En este trabajo, se sostiene que las estrategias empresariales deben redefinirse a la hora de abordar los mercados de bajos ingresos. Las





diversas limitaciones y restricciones de los mercados de bajos ingresos, exigirán a las empresas pensar en nuevas formas creativas con el fin de beneficiarse de los mercados todavía sin explotar. Es necesario un nuevo enfoque en el que la comprensión del contexto local y socio-económico de las comunidades es fundamental para ofrecer lo que podríamos llamar “innovación adecuada”.

La creación de nuevas asociaciones y redes para servir a mercados de bajos ingresos es otra pieza del rompecabezas. Muchas empresas están buscando formas de aumentar el impacto social y servir a una comunidad más amplia y todavía desatendida, en su esquema de negocio (Brugmann y Prahalad, 2007). Algunas organizaciones no gubernamentales (ONG), por otro lado, están uniendo fuerzas con el sector privado para fomentar el desarrollo socioeconómico. La intención es compartir las competencias, las redes, la infraestructura y los conocimientos técnicos necesarios para operar en los mercados de bajos ingresos. Estos partenariados son nuevos para ambas partes y por lo tanto, ambos lados tienen dificultades para adaptarse. La capacidad para establecer alianzas con diversos interesados (gobierno, ONG, organizaciones sociales, bancos, etc.), con formas diversas de trabajar y distintos intereses es una tarea difícil que todavía no se ha abordado. Un enfoque de único sector, centrándose bien en el gobierno, las agencias de ayuda, las organizaciones sin fines de lucro o el sector privado, no es probable que logre el objetivo de servir por sí sólo a la gran masa de comunidades marginadas. Parece necesaria, por tanto, una asociación entre los diversos sectores para abrir y compartir el potencial. El sector privado potencialmente puede actuar como un integrador de los distintos sectores y puede contribuir positivamente al desarrollo mediante la adopción de un papel en la orquestación de las iniciativas de desarrollo. La fuerza del sector privado está en la ayuda a los empresarios locales, empresas y comunidades para involucrarse en la innovación y la inversión, y les ayudará a crear puestos de trabajo. Los flujos de ingresos y la energía creativa que son capaces de generar puede facilitar la capacidad de producción y puede proporcionar una base para el desarrollo mutuo a largo plazo.

En general podemos afirmar que los mercados de bajos ingresos proporcionan a las empresas muchas oportunidades de negocio. Sin embargo, las características específicas de estos mercados, cada vez más, retan a los negocios existentes y a las estrategias de innovación de las empresas multinacionales. Las empresas de éxito han adoptado por lo tanto, una forma completamente nueva de organización para los mercados de bajos ingresos que abarcan las prácticas locales, la innovación local, los sistemas de distribución, la producción local y los sistemas de ventas. Con el fin de acceder a estos recursos locales, parece crucial la colaboración con la comunidad tanto a nivel local, así como con organizaciones no gubernamentales a fin de obtener éxito empresarial y el desarrollo de BdP. Es necesaria también más investigación para comprender los componentes de tal inserción social y la manera de integrarla en una estrategia práctica.



Bibliografía

Anderson, J. and C. Markides. 2007. 'Strategic Innovation at the Base of the Pyramid', *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 83-88.

Beshouri, C. P. (2006), 'A grassroots approach to emerging-market consumers', *McKinsey Quarterly* (4), 60-71.

Brugmann, J. and Prahalad, C. K. (2007), 'Cocreating Business's New Social Compact' *Harvard Business Review*, 85(2), 80-90.

Burke, Lee and Jeanne M. Logsdon. 1996. "How corporate social responsibility pays off." *Long Range Planning*, 29: 4, pp. 495-502.

Caves, R. E. (2007). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge ; New York, Cambridge University Press

Collier, P.(2007), *The bottom billion : why the poorest countries are failing and what can be done about it*, New York: Oxford University Press.

Dawar, N. and A. Chattopadhyay (2002), 'Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets', *Long Range Planning* 35 (5), 457-474.

De Soto, H. (2000), *The mystery of capital : why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*. New York: Basic Books.

Ghobadian, A. et al., (2004), *Public-private partnerships : policy and experience*. Basingstoke, Hampshire ; New York: Palgrave Macmillan.

Grayson, D. and A. Hodges (2004). *Corporate social opportunity! : 7 steps to make corporate social responsibility work for your business*. Sheffield, Greenleaf.

Hart, S. L. (2005). *Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Hart, S. L. and Christensen, C. M. (2002), 'The great leap: driving innovation from the base of the pyramid', *Sloan Management Review* 44(1), 51-56

Hart, S. L. and Milstein M. B. (1999), 'Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries', *Sloan Management Review*, 41 (1), 23-33.

Hammond, A. L., Kramer, W. J., Katz, R. S., Tran, J. T. and Walker, C. (2007). *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, Washington, D. C., USA: World Resources Institute and the International Finance Corporation.

Hammond, A. and Prahalad, C. K. (2004), 'Selling to the poor', *Foreign Policy* (142): 30.

Husted, Bryan W. and David B. Allen. 2007. "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience." *Long Range Planning*, 40: 6, pp. 594-610.

Karnani, A. (2007), 'The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty', *California Management Review*, 49 (4), 90-111.

London, T. and Hart S. L (2004), 'Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model', *Journal of International Business Studies*, 35(5), 350-70.

Paine, S. and Crawford, R. J. (1998), 'The Haier Group A', Harvard Business School case study no. 398101, Harvard Business School Publishing.

Porritt, J. (2005), *Capitalism as if the world matters*. London ; Sterling, VA: Earthscan.

Prahalad, C. K., (2006) , 'The innovation sandbox', *Strategy+Business*, 44:1-10

Prahalad, C. K. (2005), *The fortune at the bottom of the pyramid eradicating poverty through profits* . Upper Saddle River, NJ, Wharton School Publications



- Prahalad, C. K. and Hart, S. (2002), 'The fortune at the bottom of the pyramid' , *Strategy+Business*, 26:54-67
- Prahalad, C. K. and Lieberthal, K. (1998), 'The end of Corporate Imperialism', *Harvard Business Review*, 76 (4), 68-79.
- Ramamurti, R. (2004) 'Developing countries and MNEs: extending and enriching the research agenda', *Journal of International Business Studies*, 35 (4):277
- Rangan, V. K. (2007), *Business solutions for the global poor : creating social and economic value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rangan, V. K., Wheeler D. and Comeault, J. (2007), "Manila Water Company" HBS Case n.º 508-004, Boston: Harvard Business School Publishing
- Sabharwal A., Egorman M., Werhane, P., (2004), 'Case Study: Hindustan Lever Limited and marketing to the poorest of the poor', *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 4 (5): 495-511.
- Seelos, C., Mair, J. (2007), 'Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View', *Academy of Management Perspectives*, 21: 4, pp. 49-63.
- UNDP (2008): *Creating value for All-Strategies for Doing Business with the Poor*, New York.







6. El concepto de negocio inclusivo considerando la comunidad de la base de la pirámide como aliado estratégico

FERNANDO CASADO. DIRECTOR DE CAD Y DIRECTOR ACADÉMICO
LABORATORIO BASE DE LA PIRÁMIDE, ESPAÑA

1. ENTENDIENDO A LA COMUNIDAD BdP

1.1. COMPLEJIDAD DE CONCEPTO Y TERMINOLOGÍA: ¿QUÉ ES REALMENTE LA BdP?

Proponer negocios inclusivos para erradicar la pobreza y mejorar las oportunidades de las comunidades más vulnerables es un debate no exento de conflicto que ha generado diversas confrontaciones tanto académicas como ideológicas. Considerar a estas comunidades como víctimas incapaces de adoptar un rol activo en el proceso de desarrollo ha sido uno de los principales errores de los programas tradicionales de cooperación. Esta postura ha generado políticas asistencialistas que han derivado en dependencia de financiación externa y programas no sostenibles que han sido incapaces de consolidar mejoras significativas en el medio y largo plazo.

Sin embargo, definir el rol que las comunidades pobres pueden adoptar en los modelos de negocio tampoco ha sido un proceso fácil y exento de debate. Los principales estudios de Prahalad y Hart señalaban el *mercado* potencial existente en estas comunidades y el valor estratégico que tendrían las empresas a la hora de colaborar con ellos, posicionando a estas comunidades como consumidores potenciales relevantes (Hart, Prahalad, 2002). En 2007, en el artículo de un libro editado por Hart, Karnani replicaba a esta tendencia sugiriendo que el mercado potencial no era tan grande como se estimaba y que la única manera de erradicar la pobreza es integrando a dichas comunidades en las cadenas de valor empresariales y posici-nándoles como productores, no tanto como consumidores (Karnani, 2007).

Más adelante, de nuevo Hart con la colaboración de Simanis, proponen evolucionar en el concepto de la comunidad BdP sugiriendo considerarles como aliados estratégicos e innovadores, yendo más allá de la concepción tradicional de consumidores y productores (Hart, Simanis, 2008).

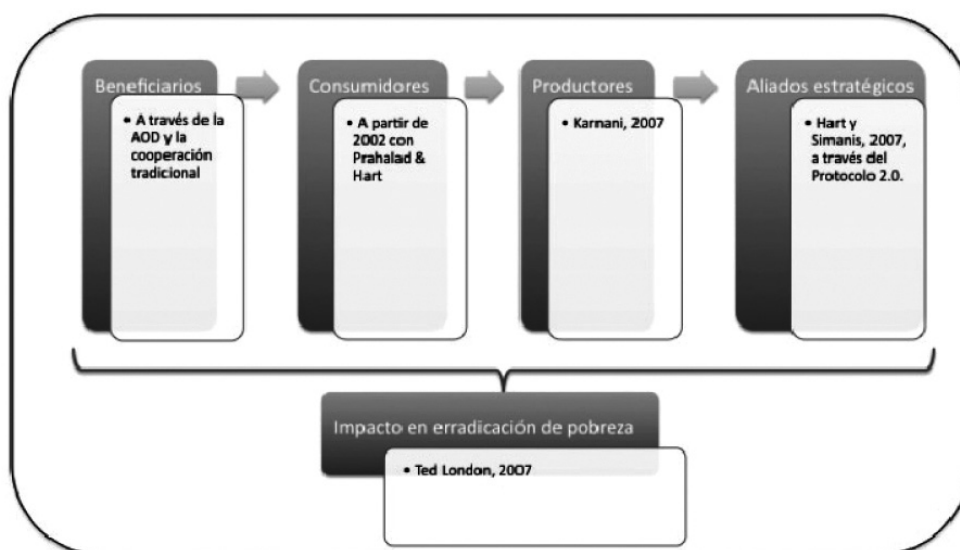
Por otro lado, London propone gestionar los modelos de negocio BdP con un enfoque aplicado a priorizar la erradicación de la pobreza como objetivo prioritario a través de un marco de evaluación de impacto sobre los efectos de los modelos de negocio en su incidencia directa en la erradicación de pobreza extrema (London, 2007).





Se puede concluir que el concepto BdP ha evolucionado significativamente desde su creación, y el rol de las comunidades pobres ha trascendido de su percepción inicial de ser considerados como beneficiarios de fondos públicos por parte de la cooperación y la ayuda oficial al desarrollo, a consumidores después de las primeras propuestas BdP en su fórmula inicial, a productores como agentes activos en la cadena de valor, hasta llegar finalmente a proponerse como aliados estratégicos con un énfasis prioritario en la erradicación de la pobreza (véase figura 1).

Figura 1. Concepción de la comunidad BdP a través de diferentes tendencias académicas



Fuente: elaboración propia

Al margen de las definiciones y categorizaciones sobre la comunidad BdP, existen una serie de características comunes relevantes a la hora de trabajar en modelos de negocio inclusivo con ellas. En primer lugar, son comunidades que sufren una falta de acceso a necesidades básicas. La gran mayoría de la población pobre no tiene servicios básicos y sus necesidades esenciales no están cubiertas. Viven en áreas sin acceso a agua o saneamiento, sin acceso a electricidad y con carencias de infraestructuras tanto físicas como de telecomunicaciones. Esto lleva asimismo a un estado en que las comunidades tienen limitación de elección debido al contexto en el que subsisten. Las opciones de demanda a la que tienen acceso son limitada por las restricciones de mercado y a que la oferta no suele llegar a sus entornos porque hasta ahora no se consideraba una operación rentable. Este aspecto hace a su vez que el coste de compra de bienes y servicios básicos para estas comunidades sea más elevado que el precio de mercado habitual. Paradójicamente, las comunidades pobres pagan más para adquirir sus





necesidades básicas. En definitiva, toda esta situación lleva a afirmar que las comunidades pobres de la BdP viven en una economía informal que no favorece su desarrollo personal y de hecho les impide desarrollar actividades económicas que les permitan salir de su ciclo vicioso de pobreza.

1. 2. CUANTIFICANDO LA BdP: CUÁNTOS SON Y SI ES NECESARIO MEDIRLOS

Si la articulación conceptual sobre la legitimación de trabajar a través de modelos de negocio con la BdP ha generado polémica, también lo ha hecho el definir el tamaño del hipotético mercado BdP. Varios académicos han sido críticos con la sobre-dimensión del mercado BdP (Crabtree, 2006; Hopkins, 2005; Jenkins, 2005; Karnani, 2006a, 2006b). El mismo Prahalad adoptó varias versiones del tamaño, cuantificándola en 4 mil millones de personas con menos de 1.500 dólares (Prahalad y Hart, 2002), 4-5 mil millones viviendo con menos de 2 dólares al día (Prahalad, 2005), 5 mil millones (Prahalad, 2005) y mil millones de personas viviendo con menos de un dólar al día (Prahalad y Hart, 2002).

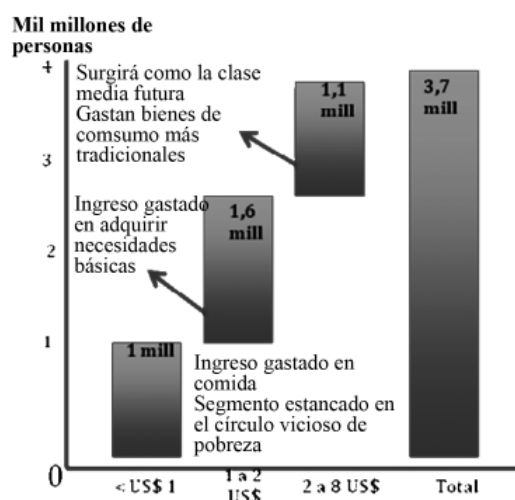
En 2007, el World Resources Institute (WRI), publica el informe *The Next 4 Billion Report* donde intenta cuantificar por primera vez el segmento de la población BdP estableciendo las primeras cifras en 4.000 millones de personas que tienen un ingreso inferior a los 3.000 dólares anuales. Utiliza información obtenida de 110 países estandarizando su agregación. El informe establece divisiones de la población en función de sus ingresos anuales (categorías de los que ingresan menos de 500 dólares al año y los que ingresan menos de 300) y haciendo distinciones entre la BdP rural y la urbana. Asimismo, se aventura a cuantificar la dimensión del mercado total de la BdP apuntando a un mercado de consumo de 5 billones de dólares (WRI, 2007).

Poco después, en 2009, el informe del World Economic Forum (WEF) establece la cantidad de personas viviendo en BdP en 3.700 millones, con un ingreso inferior a los 8 dólares al día y con un mercado de consumo global de 2,3 billones de dólares (WEF, 2009).

Más allá de la cuantificación de la población global de la BdP, el WEF establece una segmentación de sus características de consumo en función de sus ingresos y categoriza la BdP en tres grupos diferentes: 1) El segmento de personas que tiene un ingreso entre 2 y 8 dólares al día, y por lo tanto, aunque se siguen considerando población pobre, empiezan a generar un ingreso que les permite acceder a ciertos bienes de consumo. Este segmento está cuantificado en 1.100 personas; 2) El segmento de personas que tiene entre 1 y 2 dólares al día, estimado en 1.600 millones de personas, y que consumen bienes de subsistencia (principalmente alimentación); 3) El segmento de población formado por las personas que viven con menos de 1 dólar al día, viviendo en condiciones de extrema pobreza y subsistiendo por acceder a bienes básicos vitales, cuantificado en 1.000 millones de personas (ver figura 2).



Figura 2. Segmento de la población BdP en función de sus ingresos



Fuente: World Economic Forum. The Next Billions. 2009

A pesar de las discrepancias y contradicciones entre las fuentes a la hora de delimitar el segmento de población que representa la BdP, existe consenso general en apuntar que representan alrededor de dos tercios de la humanidad, que viven en unas características determinadas que limitan su desarrollo y que por lo tanto, es necesario promover iniciativas que incentiven un desarrollo económico orientado a garantizar acceso a bienes básicos y a promover oportunidades que les permita romper con su ciclo vicioso de pobreza. Debido a ello, y a pesar del interés natural que tiene categorizar la población BdP por ingreso y tipo de consumo, cada vez son más las tendencias que solicitan considerar a la BdP más allá del ingreso y de una perspectiva economicista, proponiendo considerarla en función al acceso a oportunidades para desarrollarse y a las posibilidades que tienen de satisfacer sus necesidades básicas.

2. LA COMUNIDAD BdP EN FUNCIÓN DEL ACCESO A NECESIDADES BÁSICAS

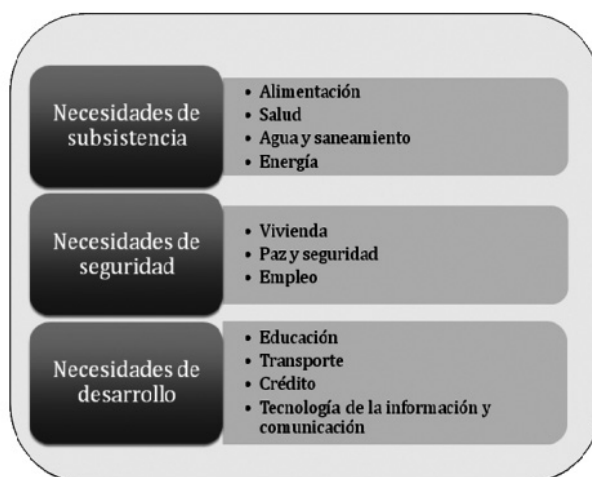
Cuando Amartya Sen definía en su libro *Desarrollo y Libertad*, que el desarrollo es “un proceso integrado de expansión de las libertades fundamentales relacionadas entre sí, que integra las consideraciones económicas, sociales y políticas y permite reconocer el papel de los valores sociales y de las costumbres vigentes”, establecía el principio de que el desarrollo es un derecho fundamental de los seres humanos y para poder acceder a él se ha de estar en una condición de libertad. En función de esta afirmación define que “las libertades no sólo son el fin principal del desarrollo, sino que se encuentran, además, entre sus principales medios” (Sen, 1999).



En los planteamientos de este principio, Sen propone un nuevo enfoque de concebir el desarrollo, basado en la evaluación de las posibilidades de acceso a las oportunidades que se requieren para alcanzar una realización que lleve a poder acceder a una vida digna. Es decir, proponiendo un enfoque innovador basado en concebir las libertades de las personas de acceder a las oportunidades necesarias para llevar vidas con sentido y dignidad.

De esta forma, Sen propone evaluar el desarrollo mediante las capacidades que tiene la gente de realizar funciones que les permita desarrollarse en libertad. Aunque siempre se resistió a ofrecer un listado de esas libertades, basado en el principio de que cada comunidad debe proponer el tipo de libertades básicas que ha de garantizar, su trabajo con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) definiendo el Índice de Desarrollo Humano (IDH) empieza a establecer las necesidades básicas esenciales a que todo ser humano ha de acceder para poder disfrutar de un desarrollo digno. Sin embargo, se pueden definir tres categorías de necesidades básicas en función del objeto que promueven (véase figura 3).

Figura 3. Necesidades básicas para llevar una vida digna



Fuente: Elaboración propia

Es relevante tener en cuenta estas necesidades a la hora de promover negocios inclusivos con la BdP. La idiosincrasia propia de las comunidades BdP en cuanto al nivel de acceso que tienen a estos ámbitos condicionará el tipo de negocio viable que se podrá desarrollar y la estructura de gestión y entidades participativas que deberán formar parte. Debido a ello, integrar a los miembros de la comunidad BdP en el proceso de diseño, implementación y gestión del modelo de negocio es esencial para que se definan negocios que incidan en la triple línea de resultados.





3. EL PRINCIPAL PAPEL DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE: ALIADO ESTRATÉGICO

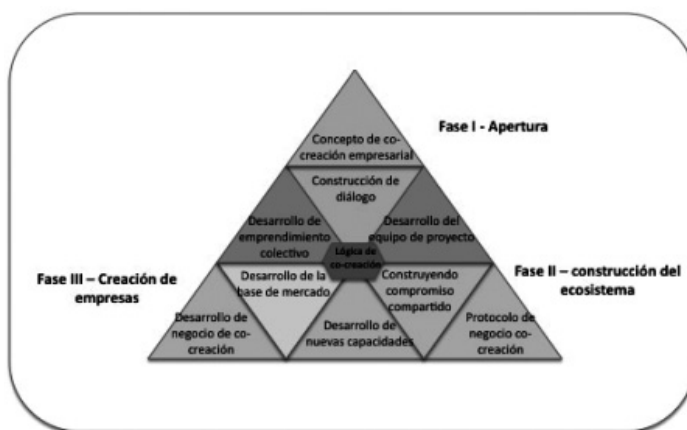
Para que las empresas puedan acceder a generar economías locales y modelos de negocio con la BdP se debe ser creativo, eliminar los prejuicios existentes y formular posiciones empáticas, pensando cómo el negocio puede aumentar el poder adquisitivo de las partes implicadas, qué tipos de nuevos socios se necesitan y qué papel han de adoptar dichos socios.

Cuando se habla del desarrollo de modelos de negocio inclusivos, uno de los aspectos más relevantes es implicar a la comunidad BdP en todo el proceso y medir hasta qué punto la gestión de esta iniciativa crea valor para la empresa y valor social para la comunidad implicada son aspectos esenciales e imprescindibles.

3.1. PROTOCOLO 2.0

Simanis y Hart, miembros del Laboratorio de la Base de la Pirámide de Cornell, conjuntamente con otros actores sociales, han desarrollado el Protocolo 2.0. El Protocolo es un proceso estratégico para la generación de oportunidades en la BdP basado en dos conceptos centrales: valor mutuo, lo que señala que en cada etapa del proceso se crea valor para todos los socios, y co-creación, que se refiere a la creación conjunta de una nueva propuesta de negocios que potencia los recursos diferenciados de la comunidad de la BdP en el proceso. Este proceso supone generar un modelo de negocio culturalmente apropiado y ambientalmente sostenible sobre la base de recursos y capacidades locales y se logra mediante tres fases que son: la apertura, la construcción del ecosistema y la creación de empresas, que se presentan resumidamente a continuación (véase figura 4).

Figura 4. Fases metodológicas del Protocolo 2.0



Fuente: Base of the Pyramid Protocol 2.0. 2nd Edition, 2008





Fase I – La apertura

En primera instancia, y para una mayor comprensión del contexto se hace una inmersión completa en la comunidad, que puede ser con estancias dentro de la misma, para conocer a fondo hábitos y rutinas y establecer una relación de confianza. Seguidamente la empresa contrata a un representante de la comunidad que será su punto de contacto para entablar un diálogo con la gente y emprender sus dinámicas y poder desarrollar ideas. Este proceso es complementado con una serie de talleres diseñados para construir un diálogo de comprensión y un modelo de negocio compartido con un lenguaje entre las partes implicadas. En la última fase se culmina con un proceso de co-creación de talleres orientados a promover la innovación y las ideas del grupo convergen de ideas potenciales de negocio a planes de acción concretos.

Fase II – Construcción del ecosistema

La construcción del ecosistema comienza por la formalización de un equipo que será el responsable de implementar el proyecto integrado por representantes de la empresa y los miembros de la comunidad que permanecen comprometidos y motivados para la construcción de los nuevos modelos de negocio. Para asegurar que todos los miembros del equipo comparten una visión conjunta y un sentimiento compartido de cara al modelo de negocio, se realizan juegos de rol, capacitaciones y formación de todos los miembros, hasta que se logra construir las sinergias necesarias para canalizar la creatividad individual de cada uno hacia un proyecto común en forma de producto o servicio con alto valor agregado económico y social.

Fase III – Creación de empresas

La creación de empresas se propone a través de un modelo de negocio mediante pruebas piloto de pequeña escala y de acción de aprendizaje continuo. La demanda del mercado local se empieza a impulsar a través de la participación paulatina de la comunidad en el proceso. El equipo de la comunidad profundiza mejorando sus habilidades de gestión con el objetivo de administrar y liderar el modelo de negocios de forma independiente. En este estado, se pone en marcha una plataforma de apoyo para promover la reproducción de la nueva empresa. El objetivo final de esta fase es un modelo de negocio integrado en el tejido social de la comunidad.

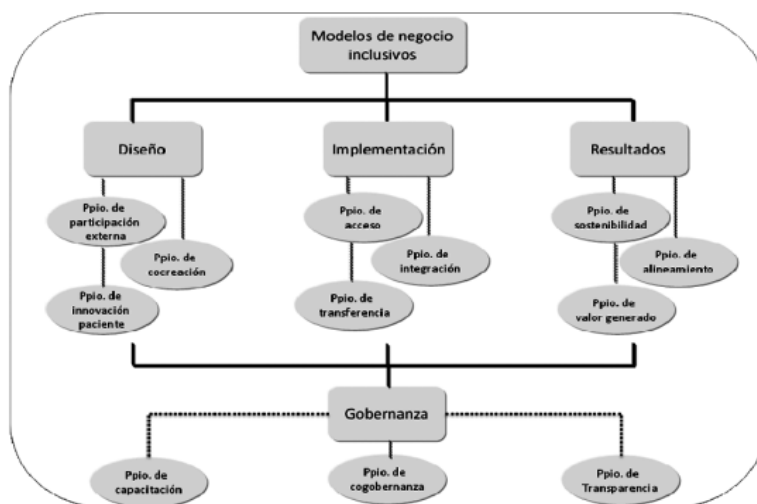
El carácter innovador del Protocolo 2.0 de la BdP supone un desplazamiento del foco de trabajo desde la BdP como consumidor hacia la idea de socio de negocios, con el cual la empresa establece un diálogo profundo para integrar capacidades y construir compromisos compartidos en una nueva propuesta de generación de valor.



3.2. EVALUANDO LA INTEGRACIÓN DE MIEMBROS BdP COMO ALIADOS EN LA CADENA DE VALOR

Uno de los principales problemas a la hora de proponer nuevos modelos de negocio que incorporen a la comunidad BdP como aliados estratégicos en la cadena de valor es cómo asegurar su integración y participación en los procesos de toma de decisiones. El Laboratorio de la Base de la Pirámide en España ha diseñado un Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos (MEINI), que está estructurado en cuatro ámbitos del modelo de negocio —diseño, implementación, resultados y gobernanza—, y que abarca las principales áreas para desarrollar la lógica cocreativa en mercados de renta baja. Publicado por primera vez en el informe *Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social* de la Cátedra Mango de Responsabilidad Social Corporativa, cada uno de los ámbitos del Marco integra tres principios de valoración para los cuales posteriormente se propone un conjunto de indicadores (véase figura 5).

Figura 5. Marco para la Evaluación de Impacto de negocios inclusivos (MEINI)



Fuente: “Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social” Laboratorio de la Base de la Pirámide en España para Cátedra Mango RSC

ÁMBITO DE DISEÑO

Durante el proceso de diseño del modelo de negocio se configura su futuro funcionamiento, determinando la estructura y composición de la cadena de valor, y se definen sus objetivos.



Por este motivo, la inclusión de la comunidad de la BdP en este proceso es decisiva para entender sus necesidades, incorporar su voz en los procesos de toma de decisiones y comprender de qué modo pueden participar en las actividades de la cadena de valor. No obstante, la distancia cultural entre la empresa y la comunidad de la BdP no siempre facilita el entendimiento y acercamiento entre ambos. Por este motivo, la empresa debe realizar un esfuerzo por imbricarse socialmente en la comunidad a través de la creación de una red de vínculos y alianzas con diversas organizaciones e instituciones que le permita obtener información precisa sobre el contexto, generar confianza, desarrollar procesos operativos eficientes y acceder a nuevos mercados (London y Hart, 2004; Sánchez, Ricart, y Rodríguez, 2006). Como resultado de esta imbricación social, las innovaciones del modelo de negocio se originan desde abajo hacia arriba (*bottom-up*), respondiendo así a la idiosincrasia de los mercados de bajos ingresos. Generar estas innovaciones, afianzar la confianza mutua o desarrollar las habilidades relacionales son procesos intensivos en tiempo, que suelen requerir un plazo mayor del retorno de la inversión.

1. Principio de participación externa

La participación externa de actores locales en el proceso de diseño permite catalizar el desarrollo del modelo de negocio, especialmente en contextos inciertos y desconocidos, y favorece el apalancamiento sobre capacidades locales para la futura ejecución del proyecto. Esta participación puede formalizarse a través de alianzas intersectoriales con organizaciones sociales y empresariales, emprendedores locales, PYMES o instituciones gubernamentales.

2. Principio de co-creación

La integración de la “voz” de las comunidades locales de la base de la pirámide permite combinar el conocimiento desarrollado en la cúspide de la pirámide con la perspectiva y sabiduría de aquellas personas situadas en el segmento de bajos ingresos. Esta combinación de conocimientos contribuye a la creación de nuevas oportunidades y al desarrollo de innovaciones para servir a este segmento de población.

3. Principio de innovación paciente

La base de la pirámide es sinónimo de innovación. Adentrarse en este mercado requiere creatividad para diseñar nuevos modelos de negocio, desarrollar nuevos productos o integrar nuevas tecnologías que respondan específicamente a las necesidades y desafíos de los mercados de bajos ingresos. El proceso de aprendizaje e innovación, no obstante, suele requerir un cierto tiempo y compromiso, ya que se deben superar las barreras o esquemas mentales predominantes en los directivos, que pueden suponer una barrera a la hora de plantear cómo sus organizaciones pueden atender a estos mercados (Prahalad, 2006). Por ello, es necesario financiar estas actividades a través de ‘capital paciente’ y desarrollar nuevas métricas de





evaluación que permitan al proyecto mantener una cierta independencia respecto al negocio principal de la compañía. Es recomendable que las inversiones iniciales sean relativamente reducidas y, una vez probado el funcionamiento del modelo de negocio, se aumente la financiación para replicarlo y ampliar su escala.

ÁMBITO DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez configurados los elementos esenciales del modelo de negocio, la implementación del mismo debe tener en cuenta un conjunto de factores básicos que contribuyan a la reducción de la pobreza en la base de la pirámide. Esto implica favorecer el acceso a determinados bienes y servicios, integrar a la propia comunidad en la cadena de valor de la actividad empresarial y transferir conocimientos y tecnologías que sean valiosos y útiles en este contexto. Este último aspecto será especialmente crítico para la replicabilidad y escalabilidad del modelo de negocio.

4. Principio de acceso

El modelo de negocio en la base de la pirámide debe favorecer el acceso de la población de bajos ingresos a productos y servicios que previamente no eran ni disponibles ni accesibles o se situaban en el ámbito “extralegal” o economía sumergida. Esto implica fundamentalmente configurar las actividades de la cadena de valor de tal forma que se favorezca la asequibilidad y la disponibilidad del producto.

5. Principio de integración

La integración de la participación de agentes y actores del contexto local y de la BdP en alguna de las actividades de negocio y cadena de valor de la empresa no sólo contribuye al progreso local, sino que también permite llevar a cabo determinadas actividades de negocio de forma menos costosa y más rentable, y sin necesidad de realizar grandes inversiones iniciales.

6. Principio de transferencia

La transferencia de conocimiento, *know-how* o nuevas tecnologías que han demostrado su eficacia en mercados desarrollados puede contribuir al aumento de la productividad en las actividades comerciales y productivas de la BdP. Igualmente, es importante crear estructuras que favorezcan la transferencia de los conocimientos y capacidades adquiridas en los propios mercados de bajos ingresos. Para que esta transferencia sea efectiva y sostenible, es imprescindible acompañarla de procesos de capacitación y formación.

ÁMBITO DE RESULTADOS

Aunque puedan existir ciertos subsidios o incentivos que favorezcan el emprendimiento de actividades en la base de la pirámide, a largo plazo es necesario que estos proyectos generen beneficios para auto sostener su crecimiento. Para generar retornos económicos sostenidos





en la base de la pirámide, las empresas deben crear ventajas competitivas para ellas mismas y también para sus aliados (Hart, 2005), lo que implica crear un conjunto de alianzas mutuamente beneficiosas con organizaciones sociales, instituciones o emprendedores presentes en la base de la pirámide. Estas alianzas sólo se mantendrán si generan los beneficios —sociales o económicos— esperados. Aunque queda implícito en estos argumentos, conviene señalar la necesidad de evaluar los beneficios económicos, sociales y medioambientales del proyecto, tanto desde la perspectiva de la empresa como de la comunidad de la base de la pirámide.

7. Principio de sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera representa lograr el crecimiento autofinanciado por beneficios generados a través del negocio y no dependientes de asistencia económica. Alcanzar, por tanto, el punto de equilibrio es una condición imprescindible para planificar la futura escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.

8. Principio de alineamiento

La rentabilidad de la empresa debe estar alineada con la mejora de la situación socioeconómica de la base de la pirámide. Esto implica que las estrategias implementadas por el negocio han sido seleccionadas para influir en factores socioeconómicos de la base de la pirámide, que a su vez influyen en un mejor desempeño del negocio. Esto es posible, en gran medida, gracias al establecimiento de alianzas con actores locales y a la alineación de incentivos entre los diferentes participantes del proyecto.

9. Principio de valor generado

La creación de valor debe integrar la dimensión económica, la social y la medioambiental. Por tanto, es necesario evaluar la correlación de resultados económicos, sociales y medioambientales del negocio, tanto desde la perspectiva de la empresa como de la comunidad.

ÁMBITO DE GOBERNANZA

Una de las características inherentes a los modelos de negocio inclusivos es su elevada participación externa a través de vínculos, lazos, acuerdos o alianzas con actores del contexto local. De este modo, la gobernanza, es decir, los mecanismos a través de los cuales se toman las decisiones y se representan los intereses de los diversos grupos, es un elemento clave en los negocios en la base de la pirámide. La gobernanza afecta a todos los ámbitos del modelo de negocio: a los procesos de diseño, que integran la participación de la comunidad local; a los procesos de implementación, que estructuran la participación de los agentes locales en la cadena de valor; y a la evaluación de resultados, que contempla los beneficios de la empresa, de la comunidad y de los aliados. Por este motivo, la gobernanza tiene un carácter transversal que es la base del buen funcionamiento de todas las actividades y ámbitos del modelo de negocio. De ahí su represen-





tación en la parte inferior de la figura 6. Establecer un sistema de gobernanza efectivo implica llevar a cabo tareas de capacitación que fomenten el desarrollo de habilidades y permitan la cogestión de determinadas operaciones. También es necesario para lograr este mismo fin asegurar la equidad y la transparencia en los mecanismos de toma de decisiones.

10. Principio de capacitación

Promover el autogobierno supone realizar tareas de capacitación y asistencia técnica que faciliten el desarrollo de habilidades de gestión, técnicas, comunicativas, sociales, etc. entre la comunidad de la base de la pirámide. Esta capacitación aumenta el beneficio que puedan aportar los agentes locales a los procesos de diseño e implementación del modelo de negocio.

11. Principio de cogobernanza

Las relaciones, alianzas o asociaciones establecidas por la empresa deben promover el autogobierno a partir del principio de equidad y del establecimiento de incentivos. Esta cogobernanza implica asumir que los riesgos y beneficios del modelo de negocio serán compartidos por sus diferentes actores.

12. Principio de transparencia

Integrar la transparencia en la gestión del modelo de negocio implica que todas las partes interesadas tengan acceso a la información relevante del proyecto, tanto financiera, como de resultados concretos de implementación.

En función de este marco de principios asociados, se puede crear un modelo de evaluación sobre la integración de los miembros de la comunidad BdP en la cadena de valor del negocio inclusivo. Dicha evaluación puede adoptar dos enfoques de cuantificación diferentes:

a) Análisis de percepción de integración con relevancia ponderada según los actores implicados

Análisis de la percepción que tienen los diferentes actores implicados sobre cómo se ha integrado a la comunidad BdP en el proceso de cadena de valor del negocio inclusivo. Este análisis se puede realizar en función de una valoración numérica sobre el nivel de integración por principio y reflejando gráficamente las áreas de menos integración.

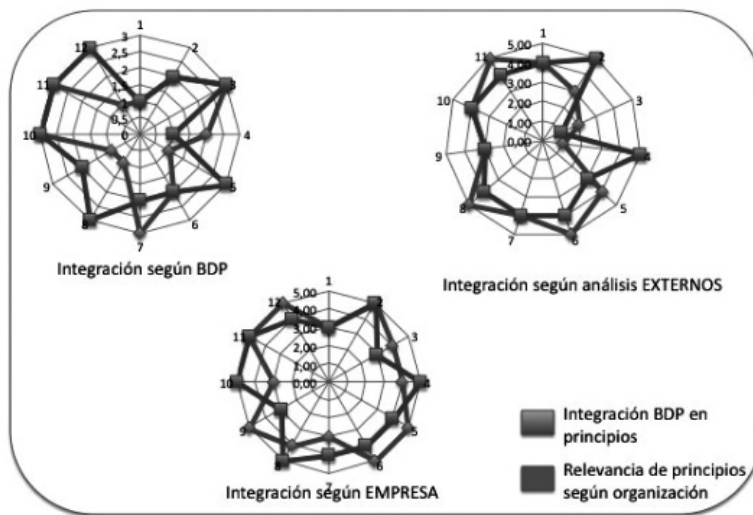
En función de este marco de principios asociados a indicadores se puede crear un modelo de evaluación sobre la integración de los miembros de la comunidad BdP en la cadena de valor del negocio inclusivo. Debido a la dificultad de cuantificar algunos aspectos intangibles sobre los principios propuestos, se recomienda que este proceso se realice teniendo en cuenta las perspectivas diferentes de las organizaciones participando en el proceso, así como un análisis externo que permita considerar la mayor amplitud de información disponible.





Esta perspectiva considera la percepción de la BdP sobre la integración que ha habido en los 12 principios, considerando la ponderación de relevancia que le dan a cada principio las diferentes organizaciones, para valorar hasta qué punto es relevante para la comunidad ser partícipe en los procesos de decisión (ver figura 6).

Figura 6. Percepción ponderada de la comunidad BdP sobre integración en modelos de negocio según sus prioridades



Fuente: Laboratorio Base de la Pirámide en España. Enfoques metodológicos, 2008

A través de la interpretación de este análisis no sólo se evalúa la percepción de integración de la BdP en los procesos del modelo de negocios, sino que también se considera la relevancia de importancia que asignan las diferentes organizaciones a los principios seleccionados. Debido a ello, se permite identificar las áreas más sensibles de gestión de toma de decisiones en función de las expectativas de la comunidad BdP.

b) Análisis de indicadores cuantitativos

Es relevante realizar un análisis de los indicadores identificados a través de la interpretación objetiva de evaluadores externos. Estos indicadores permitirán no sólo evaluar niveles de integración objetiva de la comunidad BdP sino que también facilitan el análisis comparativo con otros modelos de negocio y por lo tanto, permiten identificar los factores de éxito de los modelos. La selección de indicadores será determinante para poder formular una evaluación robusta que abarque de manera integral todos los aspectos relevantes. Debido a que los modelos inclusivos varían enormemente en su aplicación dependiendo de su estructura, sus objetivos, la zona geográfica en donde son implementados y los actores





que participan en su proceso, el marco de indicadores se suele diseñar adaptándolo a cada modelo específico.

El Laboratorio de la Base de la Pirámide en España ha implementado dicha metodología realizando estudios en profundidad de tres casos empresariales analizando hasta qué punto han tenido un impacto en la comunidad BdP y valorando el grado de integración de la comunidad BdP en el modelo de negocio. Las tres empresas seleccionadas han sido BSH Bosch y Siemens Hausgeräte GmbH en India, Indonesia y Filipinas, la Fundación Microfinanzas BBVA en Perú y Colombia y Unilever en Brasil.

A raíz de la implementación de la metodología en estos tres casos prácticos, se demostró que es una herramienta válida a la hora de identificar los grados de integración y la contribución de la comunidad BdP en los modelos de negocio.

Los casos demostraron que por un lado, se puede valorar la relevancia de los principios para las entidades que están implementando el proyecto, y por lo tanto, permite identificar si existen divergencias sobre las prioridades que se asignan a los principios entre las diferentes entidades. Esta identificación de grados de relevancia facilita identificar áreas de riesgo potencial en la gestión del proyecto, como fue el caso con BSH y la baja relevancia que asignaron al principio de transparencia.

Por otro lado, la implementación también demostró ser capaz de cuantificar la integración de los miembros de comunidad BdP en el proyecto. Este aspecto es relevante no sólo a la hora de identificar las áreas donde la BdP no está debidamente integrada, sino también a la hora de definir si efectivamente el caso práctico en cuestión es un caso incluyente de BdP o no. Esta experiencia se ha podido constatar en el caso de Unilever, donde a pesar de tener un impacto en la comunidad BdP, el modelo está concebido más como un programa de RSE que como un programa de BdP.

4. CONCLUSIONES

Se ha avanzado mucho sobre la aplicación de políticas estratégicas y modelos de negocio en la BdP desde que Hart y Prahalad propusieron su concepto en torno al 2002. Si el enfoque inicial se centraba en valorar quién se considera dentro del segmento BdP y qué estrategias de entrada se pueden diseñar para acceder a dichos mercados, actualmente varias iniciativas valoran hasta qué punto la BdP puede ser una herramienta efectiva de erradicación de pobreza y qué requisitos han de tener sus modelos de negocio para que sean inclusivos y permitan fomentar la equidad de crecimiento y la cohesión social. Uno de los aspectos cruciales en este proceso es integrar las voces de la BdP en el modelo de negocio a través de su cadena de valor. Tanto el Protocolo 2.0 como el modelo MEINI pueden ayudar a gestionar mejor los procesos de integración de dichas comunidades y proponer planes de negocio encaminados a erradicar la pobreza e incidir de manera positiva en la triple línea de resultados.



Bibliografía

London, T., (2007), *A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation*. (T. W. Michigan, Ed.) Working Paper (Commissioned by the Growing Inclusive Markets Initiative).

Hammond, A., Kramer, W., y Katz, R., (2007), *The Next 4 Billion*. Washington DC: World Resources Institute and International Finance Corporation.

Karnani, A., (2007), "Misfortune at the Bottom of the Pyramid", *Greener Management International* , 51, 99-110.

Naciones Unidas, (2009), *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe 2009*. Nueva York: Naciones Unidas.

Prahalad, C., y S. Hart, (1999), *Strategies for the Bottom of the Pyramid*. Working paper.

Prahalad, C., y S. Hart (2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy + Business* , 26, 54-67.

Simanis, E., S. Hart , y D. Duke, (2008), "The Base of the Pyramid Protocol: Beyond "Basic Needs" Business Strategies. *Innovations* , 3 (1), 57-84.

Sen, Amartya, (1999), *Development as Freedom*. Oxford Press.

World Bank (2009), *Global Economic Prospects 2009*. Washington DC: World Bank.

World Economic Forum, (2009), *The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets*. Geneva: WEF.





7. Marco institucional para el fomento de los negocios inclusivos. El caso de las empresas de inserción en España

HELENA ANCOS. INSTITUTO COMPLUTENSE DE ESTUDIOS INTERNACIONALES (ICEI)
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

1. INTRODUCCIÓN

Cuando a finales del año 2009 planteamos la celebración del Seminario Internacional sobre Negocios en la Base de la Pirámide y Creación de Empleo, España se hallaba ya sumida en una profunda crisis económica. Era nuestro propósito fundamental hacer una llamada de atención sobre modelos de negocio dirigidos a la llamada base de la pirámide de la población que se habían demostrado exitosos en otras latitudes para promover la inclusión social y el empleo.

Nuestro país contaba ya con una sólida base de empresas de economía social³⁴ y de empresas de inserción en particular³⁵, con un desarrollo normativo estatal y autonómico que les dotaba de cierta base institucional pero que revelaba algunas limitaciones. El vertiginoso aumento de la pobreza en nuestro país y de ingentes bolsas de personas en riesgo de exclusión social³⁶ tornaba imperativo volver la vista hacia los negocios inclusivos como mecanismos para crear empleo sostenible, cubrir las necesidades básicas de los nichos de población más desfavorecida, crear riqueza y servir para cubrir lagunas de políticas sociales y fiscales. A ello se unían las preocupantes conclusiones del Documento de Trabajo de la Comisión *Monitoring progress towards the objectives of the European Strategy for Social Protection and Social Inclusion*³⁷ de 16 de octubre de 2008 donde se establecía que en términos generales, la mejora del mercado de trabajo apreciada en la sociedad europea desde el año 2000 había tenido un escaso impacto en los más desfavorecidos³⁸.

34. El sector de la economía social en nuestro país representa a más de 48.000 empresas, y agrupa a 2.350.000 empleos (CEPES, 2010).

35. Un estudio de la Fundación Un Sol Món, *Las empresas de inserción en España*, contabilizaba 189 empresas de inserción en el año 2007.

36. Cáritas, *La respuesta de Cáritas ante la crisis: impacto, diagnóstico y propuestas*, junio 2009. En el año 2007, el porcentaje de hogares en situación de integración social era de 48,8 % frente al 35,2 % en 2009; en situación de integración precaria, las cifras pasan del 34,9 % en 2007 al 46,3 en 2009; las siguientes situaciones nos ofrecen las siguientes cifras: 5,9 frente al 5,7 respectivamente para exclusión severa; del 16% & al 19,6% para pobreza moderada y del 3,3 al 3,1 para pobreza severa.

37. http://ec.europa.eu/employment_social/spsi/docs/social_inclusion/2008/omc_monitoring_en.pdf

38. En el año 2007, cerca del 9,3% de los adultos en edad de trabajar en la UE27 vivía en hogares con todos





Los negocios inclusivos nos ofrecían experiencias exitosas en diversas latitudes geográficas abarcando sectores tan dispares como las microfinanzas, las telecomunicaciones móviles o los servicios de salud y vivienda. Sin embargo, junto a los múltiples casos de éxito reportados, otros negocios se habían quedado en el camino, por lo que los ejemplos de éxito podían crear expectativas poco realistas para otros sectores de actividad (Jenkins *et al.*, 2010). De ahí que una adecuada ponderación de los impactos sociales, económicos y medioambientales que el éxito de estos negocios tenga en la base de la pirámide —máxime si se tiene en cuenta la falta de simetría en las condiciones de mercado de las que parten ambos socios³⁹— y la posibilidad de su traslación a otros contextos de mayor grado de desarrollo económico y social, pasa por entender las limitaciones que afrontan estos mercados y las barreras de entrada para productores, emprendedores, consumidores y trabajadores. Desde esta perspectiva más amplia, un marco analítico que cubra los anteriores aspectos ha de:

- a) cuestionar la premisa de que los negocios en la base de la pirámide representan un juego *win-win*, para extraer las verdaderas motivaciones que propician el desarrollo de estos negocios (Petkoski, 2009),
- c) incorporar una perspectiva sectorial, que tome en consideración las particularidades de cada sector de producción,
- c) realizar una taxonomía de las limitaciones que enfrentan empresarios y las personas en situación o riesgo de exclusión social,
- d) complementar la estrategia de negocio con la dimensión institucional. Así, algunos mercados como las microfinanzas, han desarrollado progresivamente una metodología crediticia y una regulación financiera propia en muchos países donde se han implantado, lo que ha facilitado su desarrollo y el tránsito desde instituciones asistenciales hacia instituciones bancarias, aumentando así la sostenibilidad del negocio y el alcance y eficacia de su actividad.

Un análisis que tome en cuenta estas circunstancias puede servir de base para una clarificación no sólo de los fundamentos teóricos y la estrategia de los negocios en la base de la

los miembros en paro. Esta tasa variaba desde el 4,5% en Chipre hasta el 11% o más en Bélgica, Francia, Hungría, Polonia y Reino Unido. La posesión de un trabajo tampoco es garantía de inclusión social. En 2006, el 8% de los ciudadanos con empleo de la UE25, vivían por debajo del umbral de la pobreza en una cuota que variaba desde el 4% o menos en la República Checa, Bélgica, Dinamarca, Holanda o Finlandia al 13% en Polonia y el 14% en Grecia. En España se situaba en torno al 10%.

39. Estas cuestiones cobran especial relevancia en el caso de los países en desarrollo, donde las empresas tienen que enfrentarse a instituciones débiles o a la ausencia total de mecanismos formales de mercado que no sólo pueden ofrecer oportunidades de negocio, sino convertirse también en un caldo de cultivo de abusos, explotación y desigualdades en la distribución de las rentas de esos negocios. Además, en el caso de las empresas transnacionales los impactos económicos no siempre van asociados a la dimensión geográfica de sus externalidades sociales o medioambientales.





pirámide sino de cómo es posible articular el tránsito desde unas estructuras de mercado informales hacia otras formales. Por otra parte, la enumeración de los incentivos y de las barreras de entrada en cada caso particular, ayudará a hacer visibles posibles procesos de apropiación de rentas y a evitar comportamientos oportunistas, mejorando la eficacia distributiva de las rentas obtenidas.

Esta última circunstancia es tanto más relevante por cuanto se relaciona con la capacidad de los negocios inclusivos para mejorar la calidad de vida en general de las personas con menores ingresos: no se trata solamente de vender productos y/o servicios a los pobres sino de crear mercados más eficientes —esto es, descubriendo nichos de mercado allá donde no llegan las empresas de la economía formal (Petkoski, 2009)— y complementando a los actores del mercado, allá donde no lleguen las instituciones del Estado del bienestar. La coherencia de distintas políticas y la coordinación entre autoridades y organizaciones con competencias diversas traerá consigo desarrollos incrementales: la creación de nuevos mercados irá unida, especialmente en los países menos desarrollados, al alivio de la pobreza a través de la asistencia sanitaria, la educación, o la capacitación profesional, y en los países más desarrollados, al perfeccionamiento de mecanismos fiscales y de protección social.

Desde estas premisas, la posibilidad de contrastar los fundamentos teóricos y empíricos de las empresas de inserción y el modelo de negocio de las empresas en la base de la pirámide, se nos antojaba un ejercicio que podía ofrecer enseñanzas recíprocas no sólo en el caso de aquellos negocios en la base de la pirámide orientados a la inclusión laboral en su cadena de valor sino también, y en una perspectiva más amplia, para el estudio de un marco institucional promotor de los negocios inclusivos en contextos más formalizados o maduros, o en las aspiraciones de algunas empresas de inserción de constituirse en sociedades mercantiles cada vez más sostenibles⁴⁰.

Si abordamos esta perspectiva institucional, el recurso a las empresas de inclusión presenta el atractivo de:

- diferenciar dos unidades de análisis, tanto en su operativa como en su marco reglamentario: la unidad de producción y su relación con el trabajador,
- contar con un marco normativo autonómico y estatal que ha permitido la creación y funcionamiento de cerca de doscientas empresas de inserción en España y de la aprobación de una reciente ley estatal de empresas de economía social que ha venido a dar coherencia y mayor visibilidad al sector,
- representar el caso más paradigmático de comunión entre la función empresarial y la labor social donde la tensión entre el impacto social y la rentabilidad económica, la

40. Fundación Un Sol Món, “Las empresas de inserción en España”, 2007. En los últimos años y ante sus dificultades financieras, un gran número de empresas de inserción ha optado por registrarse y adoptar una forma jurídica mercantil, como mecanismo para acceder a las ayudas de las Administraciones públicas. No obstante, las expectativas del sector se han visto frustradas ante la escasez de ayudas y medidas de apoyo.





orientación hacia un modelo finalista sostenible o transitorio y el papel de la Administración pública cobran mayor vigor.

En este trabajo se justificarán la intervención pública y el apalancamiento institucional de este tipo de negocios a partir de varios argumentos. En primer lugar, sobre la base de las motivaciones de los empresarios contrastadas en varios estudios empíricos, que serán objeto de atención en el primer apartado. En segundo lugar, se abordan las limitaciones de mercado y las particularidades sectoriales que inciden en el diseño de diferentes estrategias y su relación con la sostenibilidad del negocio. En un siguiente apartado se hará referencia a las empresas de inserción como botón de muestra para acometer medidas institucionales de impulso al sector de los negocios inclusivos, para finalizar con unas conclusiones generales.

2. LAS MOTIVACIONES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Los modelos de negocio en mercados de la base de la pirámide parten de la premisa de la creación de valor mutuo para empresarios y las personas con menores recursos. Lo mismo suele predicarse de las alianzas público privadas en estos segmentos, ofreciendo nuevas perspectivas tanto para el alivio de la pobreza como oportunidades de nuevos mercados (Prahalad, Hammond, 2002, Hart 2005, London, 2010). Sin embargo, esta proposición necesita todavía de mayor apoyo empírico y teórico (London, 2009).

Independientemente de las críticas planteadas al enfoque de los negocios inclusivos que conciben al pobre como consumidor⁴¹ —por entenderlo como una forma de obtener ganancias de los pobres, frente a la finalidad de aumentar sus ingresos reales (Hart, 2008)—, lo cierto es que la evidencia de algunos estudios de casos de América Latina muestra tanto supuestos que han contribuido a la creación de empleo y han aumentado la competitividad de pequeñas y medianas empresas, como prácticas de externalización con un reparto poco

41. La prospección efectuada por SNV-BID en el Mapeo del Sector Privado –MSP– (2008) identificó más de 500 empresas grandes y medianas en 13 países de la región latinoamericana trabajando en negocios inclusivos o interesadas en hacerlo. Casi un tercio incluía a este mercado como consumidor final, un cuarto en sus procesos productivos y un 42% en ambos sentidos. Cuando la integración de personas de la base de la pirámide se realiza como parte del proceso productivo de las empresas (clientes o consumidores, empleados, emprendedores, proveedores y distribuidores), conlleva normalmente el desarrollo de diversas capacidades que sirven de base a su vez para avanzar en un mayor desarrollo de la comunidad. Por el contrario, cuando está más presente la dimensión del consumidor, los beneficios económicos superan a otras motivaciones y por tanto, se cuestiona el carácter inclusivo de la actividad (Avina, 2007, IFC-WRI, 2008). Aún así, existen estrategias de negocio que han proporcionado productos más baratos y de mejor calidad, mejorando la calidad de vida de los pobres y que al mismo tiempo, han desencadenado círculos virtuosos de desarrollo cuando han ido acompañados de educación o asistencia técnica (como el caso de Cemex en México).





equitativo de riesgos que redundan en resultados no del todo positivos (Ramos y otros, 2007).

Para atajar estos efectos indeseables, uno de los primeros documentos sobre negocios inclusivos ya recogía cuatro requisitos que debían reunir estos modelos de negocio: i) crear poder de compra, especialmente mediante crédito (ej. microfinanzas) o aumentar la potencialidad de ingresos de la población; ii) dar forma a las aspiraciones de la población de la base de la Pirámide, por ejemplo, mediante educación y con tecnologías que permitan ahorrar consumo de energía; iii) mejorar el acceso físico y económico de estas personas, bien mejorando la distribución, potenciando la comunicación o el acceso a la información mediante TIC y iv) buscar soluciones locales, combinando la tecnología avanzada con las condiciones específicas del lugar (Prahalad, Hart, 2002).

Tomando como referencia este modelo de negocio, un marco institucional promotor de los negocios inclusivos ha de canalizar las motivaciones de los empresarios hacia estos resultados. Así, Prahalad (2005) identificó cuatro fuentes de oportunidades para que la empresa se involucre en los negocios en la base de la pirámide: i) mercados grandes y atractivos por sí mismos; ii) mercados donde es posible apalancar innovaciones locales que ofrecen oportunidades globales; iii) innovaciones procedentes de este mercado que pueden aplicarse a mercados desarrollados; y iv) lecciones de este mercado que pueden influir en prácticas gerenciales de la empresa.

Junto a ello, se han apuntado otros incentivos para desarrollar estos negocios, tales como nuevas expectativas públicas respecto a las empresas, comunicaciones más rápidas y baratas, mejores condiciones para operar en los países en desarrollo, o el refuerzo mutuo entre la cooperación y las inversiones (WBCSD, 2006).

Un reciente estudio de Jenkins, Ishikawa, Geaneotes, y Paul⁴², sobre una muestra de 14 casos de negocios en la base de la pirámide, analiza las motivaciones de los empresarios para operar en estos mercados. Este estudio se basa en empresas que han pasado el proceso de análisis y debida diligencia de la Corporación Financiera Internacional para ser beneficiarios de financiación.

El estudio es interesante por varias razones. Una de ellas es que se basa en empresas no multinacionales, que se han desarrollado en zonas geográficas locales. Además, aunque la muestra es reducida, el rango que ofrece se centra en empresas operativas en distintos países y sectores industriales, y que se han dirigido tanto a consumidores, proveedores, distribuidores o minoristas.

¿Cuáles fueron las motivaciones de estas empresas para operar en mercados de bajos ingresos?

42. Jenkins B., Ishikawa, E., Geaneotes, A., Paul J. H., *Scaling up inclusive business: Advancing the Knowledge and Action Agenda*, International Finance Corporation, World Bank Group, April 2010.





Tabla 1

Empresas	Crecimiento	Responsabilidad Social o misión	Mitigación del riesgo	Regulación
Anhanguera	•			
Apollo Reach	•			
Cemar	•			•
Coca Cola Sabco	•			
Dialog	•			
ECOM	•		•	
FINO	•	•		
Idea Cellular	•	•		
Jain	•			
Manila Water	•	•	•	•
MiTienda	•	•		
Tribanco	•			
Uniminuto	•	•		
Zain	•	•		•

Fuente: Jenkins, Ishikawa, Geancotes, Paul (2010)

El crecimiento fue la principal motivación para todas ellas, bien a través de un mayor número de clientes o transacciones por cliente, o bien de un aumento en la cuota de mercado. Es interesante destacar que en los casos en que se aumentaba la capacidad de los proveedores de bajos ingresos, ésta procedía de su creciente acceso a productos de mayor calidad, o productos certificados. Y en el caso de dos empresas —de servicios públicos— se derivaba del tránsito de las conexiones ilegales a cuentas de facturación, convirtiendo a los pobres en clientes formales. Menos destacadas fueron las motivaciones de regulación y mitigación del riesgo.

El espíritu emprendedor y el deseo de aumentar la escalabilidad del negocio se ha constatado también en la “Alianza para los Negocios Inclusivos” formada por el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)⁴³ (SNV-WBCSD, 2008) en base a 41 proyectos en América Latina. Si esto es así, la visión de la compañía, su tamaño, localización y estructura de producción son elementos cruciales a la hora de dirigir el cambio hacia estos segmentos de mercado. Ahora bien, el menor peso relativo de la regulación o de la mitigación del riesgo, apunta a la necesidad de diseñar marcos institucionales que promuevan la creación de empleo para la población especialmente desfavorecida, que creen incentivos para

43. El campo de acción de esta alianza, que cuenta con la colaboración del BID, cubre ocho países de la región: Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú.





actividades socialmente responsables y sostenibles en el tiempo (promoción de la mujer, reducción del impacto medioambiental, etc.) y la construcción de alianzas con el gobierno y autoridades locales u ONG.

En este sentido, los resultados más frecuentes de los modelos de negocios inclusivos estudiados fueron mayores oportunidades económicas y acceso a los bienes y servicios para los pobres y hubo una menor incidencia en el desarrollo de capacidades. No obstante, la promoción del desarrollo económico y el desarrollo institucional no son incompatibles. Se han encontrado casos de empresas como Nestlé, Unilever o Cemex que han propiciado el desarrollo de negocios rentables que han aliviado la pobreza al mismo tiempo que han reforzado el marco institucional del mercado (Petkoski, 2009). No obstante hay que observar que el apalancamiento institucional en este tipo de negocios adquiere nuevas dimensiones a medida que los negocios inclusivos van adquiriendo mayor grado de madurez, se multiplican las iniciativas en distintos sectores, y las cuestiones de sostenibilidad se vuelven críticas.

3. BARRERAS Y ESTRATEGIAS DE ENTRADA

A pesar de su relativamente corta trayectoria, los estudios que reportan casos de negocios en la base de la pirámide han sido profusos. En ellos se han registrado las principales barreras de entrada para el establecimiento de negocios inclusivos así como las particularidades de cada sector. Así, junto a los ya citados, un estudio realizado a nivel global por IFC-WRI (2007), recoge supuestos en Asia, Europa Oriental, Latinoamérica, el Caribe y África, en sectores tan variados como salud, agua, transporte, vivienda, energía, alimentos, servicios financieros o tecnologías de la información y comunicaciones. El estudio concluyó la existencia de grandes heterogeneidades tanto sectorial como geográficamente en cuanto a sectores atendidos, niveles de gastos de los hogares, y algunas características comunes como mayor concentración en zonas urbanas, innovaciones importantes en sectores como vivienda, bienes de consumo o servicios financieros, o dificultades de éxito en *utilities*, como el aprovisionamiento de agua y servicios energéticos.

Junto a estas particularidades geográficas y sectoriales, hay que destacar la existencia de barreras de entrada. Sobre la base también de una amplia casuística, en el informe “las empresas frente al desafío de la pobreza. Estrategias exitosas”, de la Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos elaborado por el PNUD, se han identificado cinco restricciones generales⁴⁴ en los mercados de los pobres:

44. PNUD, *Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas*, 2009.





- información insuficiente de mercado. Las empresas saben poco de los pobres, de sus preferencias, de lo que pueden gastar y qué productos y capacidades pueden ofrecer como empleados, productores o dueños de negocios,
- marcos regulatorios poco efectivos. Los mercados de los pobres carecen de marcos regulatorios efectivos a lo que se une el débil cumplimiento de los mismos y la falta de acceso a las oportunidades y la protección que ofrece un sistema legal eficiente,
- infraestructura física inadecuada,
- acceso restringido a productos y servicios financieros, y
- falta de conocimiento y habilidades. Los consumidores no conocen bien los usos o beneficios de algún producto en particular o carecen de las habilidades para utilizarlo efectivamente.

Otros autores (London *et al.*, 2010) distinguen entre limitaciones de productividad y limitaciones de transacción. Las limitaciones a la creación de valor, las limitaciones de productividad, se refieren a la capacidad de los productores para acceder a materias primas de calidad, a recursos financieros y de producción. Por su parte, las limitaciones para capturar el valor, las limitaciones de transacción, se refieren a la capacidad de los productores para acceder al mercado, para ejercer poder de mercado y obtener transacciones seguras y duraderas. Mientras que las limitaciones de productividad limitan el valor total creado por los productores sobre la base de los recursos a su disposición, las limitaciones de transacción hacen que los productores sólo puedan capturar una pequeña parte o fracción del valor total que ellos crean (London *et al.*, 2010). Entre las primeras se encuentran: la accesibilidad, disponibilidad y calidad de los *inputs* de producción, de los recursos financieros y del conocimiento técnico y equipos. Entre las segundas: la accesibilidad, disponibilidad y calidad del conocimiento del mercado, infraestructuras y transportes así como las expectativas de la demanda; las asimetrías de información y la situación de competencia entre compradores y vendedores así como el grado de transparencia y protección de los derechos en el mercado, y las circunstancias relativas a la seguridad del mercado (grado de continuidad y fluctuación de la demanda, accesibilidad y calidad de mercados alternativos). Estas limitaciones, además de reportar un valor residual e ingresos escasos a los productores, alimentan el círculo vicioso de un equilibrio precario.

Ante estas barreras, la mayoría de los ejemplos exitosos, comercialmente viables y consolidados, han adoptado una estrategia no centrada en la base de la pirámide, sino en toda la pirámide, donde los pobres constituyen un segmento de un mercado mucho más amplio, o bien parte de una cadena de proveedores o de distribución (Jenkins *et al.*, 2010).

La orientación hacia toda la pirámide parece particularmente prevalente en sectores de la industria donde se requieren infraestructuras físicas significativas como la electricidad, el agua o las telecomunicaciones. En estos sectores la empresa puede cargar mayores tarifas a





los clientes con mayores ingresos, o con mayor consumo, subsidiando a aquellos con menos capacidad de pago, o bien en base a ayudas gubernamentales. En otros casos, la razón por la que se adoptó la orientación integral fue que las empresas eran ya empresas consolidadas y sólo unas pocas empezaron con un acercamiento centrado en los pobres⁴⁵.

En esta misma línea de argumentación, el estudio de Jenkins, llega a la conclusión de que las redes y plataformas tecnológicas son críticas para las empresas que necesitan alcanzar un gran número de clientes de bajos ingresos con vistas a la viabilidad de sus negocios. El escaso margen en estos mercados y la necesidad de operar a gran escala para que un modelo de negocio sea sostenible, ha determinado que las empresas hayan logrado el volumen necesario a través de amplias redes de consumidores, minoristas o proveedores. Algunas empresas disponían de redes existentes; otras las están construyendo y otras se están asociando para acceder a redes de organizaciones que ya han conseguido un gran número de clientes de bajos ingresos en cualquier nivel y que pueden operar como intermediarios.

Del mismo modo, la colaboración es clave para acceder a recursos, capacidades, y conocimiento para compartir costes y riesgos. Casi todas las empresas están colaborando con distintas organizaciones (agencias gubernamentales, instituciones microfinancieras, instituciones de desarrollo, etc.) con redes existentes, que pueden actuar como intermediarios, bien para conseguir una mayor escala de forma rápida, o bien para acceder o construir infraestructuras físicas. El caso de “Energía Social” de Unión Fenosa en Colombia representa una experiencia exitosa de comercialización de electricidad en barrios marginales de áreas urbanas de la Costa Atlántica Colombiana que no pagaban por este servicio. El modelo de negocio, difícil de imitar y poco transferible, aumenta el valor añadido del negocio, al mismo tiempo que las alianzas sociales, con gobierno y asociaciones locales permitieron consolidar el modelo, agilizando los procesos de legalización y electrificación de estas comunidades y reduciendo los costos de transacción (Mutis y Ricart, 2008).

Por otra parte, el hecho de que la entrada en estos mercados se produzca a precios por debajo de los habituales en la industria y el *desafío* a las estructuras de precios imperantes, puede plantear problemas de *dumping* o de subsidios cruzados y en consecuencia, problemas de competencia. Aquí habrá que tener en cuenta si realmente se produce una innovación en los precios⁴⁶ o si estamos ante prácticas desleales en un segmento de mercado determinado⁴⁷.

45. Desde un punto de vista estratégico, diversos serán los factores que influyan en la decisión de orientar la producción a toda la pirámide: la existencia o no de productos y procesos innovadores, viabilidad financiera, economías de escala o misión de la empresa para promover la inclusión social.

46. Las innovaciones en estos mercados deben conseguir una considerable reducción en los precios – al menos del 90%- de un producto o servicio occidental comparable (Prahalad, 2005).

47. Tal es el caso de *Reliance Infocomm* que identificó una demanda de mercado para comunicaciones móviles asequibles en India y desarrolló su visión de “proporcionar servicios de telecomunicaciones a cada hindú al precio de una tarjeta postal” (*Reliance Infocomm Press*, 2002, Press Briefing, http://www.rcom.co.in/webapp/Communications/rcom/Media/press_release_detail.jsp?id=72). La empresa penetró en el mercado





Desde el punto de vista de la sostenibilidad del negocio, la fragilidad de los márgenes de precios y las economías de alcance hacen que estos negocios sean especialmente vulnerables a los imitadores y a la subida repentina de costes⁴⁸. Así, la iniciativa *One Laptop per Child*, está afrontando serios problemas de viabilidad al surgir la competencia y duplicarse los costes del producto. A medida que otras empresas empezaron a competir en el mercado, aumentaron los costes de producción debido a la ausencia de las economías de escala inicialmente previstas, lo que dio lugar a mayores costes y eventualmente a mayores precios⁴⁹.

En otros casos, las innovaciones y la identificación de oportunidades de negocio pueden implicar la remoción de las ineficiencias. Las empresas pueden desafiar las limitaciones o convenciones de la industria a través del diseño y empaquetado de los productos, el tamaño, los márgenes de beneficios. Por ejemplo, una estrategia es reducir la ratio de costes fijos a costes variables, ajustando rápidamente los costes en respuesta a las fluctuaciones de la demanda manteniendo al mismo tiempo el retorno por cada unidad, incluso si esto significa sacrificar las economías de escala (Weidner *et al.*, 2010). Uno de estos ejemplos es el de Narayana Hrudayalaya (NH), una clínica de cardiología en India. NH paga costes fijos más altos para garantizar unos costes variables menores con el tiempo (Prahalad, 2005).

Desde otro punto de vista, la estructura del tejido empresarial puede tener su incidencia en el desarrollo de los negocios inclusivos. En unos mercados dirigidos principalmente por el crecimiento y donde se hace necesario operar con economías de alcance y de escala, a través de la creación de redes, las empresas multinacionales *a priori* se encuentran mejor posicionadas para afrontar los retos de unos mercados expuestos a mayores dificultades de viabilidad comercial.

Tradicionalmente, los mayores beneficios de la I+D+i han sido asociados a las grandes empresas, dominantes en los mercados más grandes. Las grandes empresas pueden invertir y diversificar los costes de desarrollo de un producto en mercados globales y diversificados. Si un plan estratégico o la introducción de un producto no tienen éxito en una región, puede

con una oferta excepcional, que incluía un teléfono móvil digital, llamadas entrantes sin límite, servicios gratuitos de valor añadido, y la facturación en fracciones de 15 segundos, con el pago de una cuota única de aproximadamente 67 dólares y una cuota mensual de 13 dólares, una oferta sin precedentes en la industria de telecomunicaciones móviles en India (*Reliance Infocomm Press*, 2002). La compañía también comenzó a ofrecer este servicio en el mercado sudafricano, en un principio subsidiada por su empresa matriz, *Vodacom Community Services*.

48. Weidner, N.L, Rosa, J.A, Viswanathan, M., "Marketing to subsistence consumers: Lessons from practice", *Journal of Business Research*, 63 (2010), 559-569.

49. Skillings, J., "OLPC to laptop makers: use our design", *Business Tech*, February, 7; 2009, <http://news.cnet.com/crave/?search=imitator>.





que lo tengan en otro mercado⁵⁰. Sin embargo, las pymes son también capaces de desplegar sus capacidades para cubrir mercados especializados o locales y nichos tecnológicos, estando menos constreñidas por las estructuras organizativas existentes que minan la sostenibilidad como un factor de desarrollo empresarial.

Desde esta perspectiva, el despliegue de nuevos procesos organizativos y modelos de negocio es visto como una ventaja y una oportunidad para la alineación de las pymes con la sostenibilidad. Así, Christensen y Overdorf (2009) argumentan que el cambio de los procesos de una empresa, los modelos de negocio, los valores y su cultura es difícil, si no imposible, para las empresas más grandes y establecidas, y esto es lo que precisamente debe pasar para que una empresa aborde las innovaciones disruptivas y los cambios necesarios para los negocios sostenibles y en especial, los negocios inclusivos.

En definitiva, una revisión de la casuística de los negocios inclusivos revela que incluso ante estrategias centradas en la búsqueda de economías de escala y de alcance, las amenazas a la sostenibilidad del negocio son constantes, ya vengan de la replicabilidad del negocio o de una subida de los costes. La búsqueda de valor añadido del producto o la consecución de sostenibilidad pueden venir de la mano de innovaciones en productos y procesos, o de alianzas o redes empresariales, en un contexto donde tanto las pymes como las grandes empresas están en condiciones de afrontar las innovaciones disruptivas y los cambios organizativos que estos modelos de negocio llevan consigo.

3. EL MARCO INSTITUCIONAL PROMOTOR DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Por su localización en países en desarrollo, las estrategias de negocio han devenido un factor clave para abordar con éxito estos mercados y han condicionado el margen de actuación del papel promotor e incentivador de autoridades públicas y la creación de alianzas. El desarrollo institucional que suele acompañar a las experiencias de la base de la pirámide, como la transparencia, una menor corrupción, una mayor valoración de los agentes económicos locales, la licencia para operar o las alianzas con entidades y gobiernos locales, resulta generalmente una externalidad positiva del trabajo de las empresas. Ello pone de manifiesto la necesidad de diseñar un marco institucional que consolide los resultados de estos modelos de negocio y al mismo tiempo promueva el círculo virtuoso del desarrollo.

En contextos más maduros de negocios inclusivos o cuando se plantea su replicabilidad en economías desarrolladas, los negocios inclusivos encuentran más difícil la penetración en

50. Moore, S. B., Manring S. L., "Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation", *Journal of Cleaner Production*, 17 (2009), 276-282.





nichos de mercado para los más pobres, ante la existencia de menores incentivos a la escalabilidad de sus negocios y a la innovación, si bien pueden ayudar a colmar lagunas en políticas sociales y a aumentar el nivel de exigencia respecto a la integración en la actividad empresarial de impactos sociales, económicos y medioambientales.

Efectivamente, la posibilidad de innovaciones disruptivas (productos más simples, más convenientes y menos caros, para clientes menos exigentes) en estos mercados, a diferencia de otros contextos de menor desarrollo, enfrenta entre otros:

- una relación de precio-desempeño marcada por mayores presiones competitivas,
- menores volúmenes de escala productiva para la población de bajos ingresos,
- la coexistencia de diferentes tecnologías avanzadas que dificultan la innovación disruptiva,
- infraestructuras más desarrolladas,
- métodos consolidados de distribución,
- mayor exigencia derivada del cumplimiento normativo y de las instituciones del mercado (calidad, protección del consumidor, derecho de la competencia),
- mayor conocimiento y sensibilización hacia los *trade-offs* sociales, económicos y medioambientales.

Pero además, la búsqueda de sostenibilidad económica y social ha de prestar atención también a las barreras que enfrentan los pobres, no como consumidores, sino como participantes activos o socios de estos negocios trasladando la consideración de estas barreras al proceso de gestión y a la medición de resultados. Entre ellas pueden citarse:

- por un lado, una escasa cualificación,
- la falta de acceso a la financiación y bajo o nulo nivel de bancarización, y
- una gran inestabilidad del mercado laboral que trata de cubrirse con relaciones de solidaridad entre la familia y la unidad productiva, lo que propicia empleos de alta flexibilidad para facilitar un uso eficiente de los tiempos familiares (educación-trabajo-cuidado del hogar- cuidado de los niños) (Tokman, 2006).

En definitiva, ante las barreras de entrada y las limitaciones sectoriales detectadas, ¿existen mecanismos que garanticen un mayor equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales? ¿Cuál ha de ser el papel reservado al sector público y a la iniciativa de otras instituciones? ¿Cómo es posible consolidar los impactos positivos de los negocios inclusivos? La trayectoria de las empresas de inclusión social en nuestro país, la dualidad de su objeto social y su grado de institucionalización nos pueden arrojar algo de luz sobre estas cuestiones.





3.1. LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN ESPAÑA

En los años 90 las políticas públicas de empleo y protección social se orientan hacia nuevas estrategias de intervención y hacia el diseño de nuevos programas de lucha contra el desempleo y la exclusión social, principalmente mediante políticas de empleo (Quintao, 2007) que aumentasen la participación de la población activa en el mercado de trabajo, bien a través de la participación en programas de formación y cualificación profesional, de búsqueda activa de empleo, o de financiación del apoyo a la inserción de personas con dificultades.

La ineficacia de los programas de inserción para públicos con especial dificultad⁵¹ fue determinante para el nacimiento de las empresas de inserción, que surgen como una iniciativa de los colectivos de la sociedad civil organizada a las necesidades de determinados sectores de población y como una política activa de empleo e inclusión social, en búsqueda de soluciones adecuadas a los diferentes públicos objetivos y a los diferentes contextos económicos y territoriales donde se localizaron.

Las primeras empresas de inserción empiezan a surgir en nuestro país en los años 80 del siglo pasado sin un apoyo legal expreso hasta que el desarrollo normativo autonómico va a ir cubriendo poco a poco esa realidad social. Habría que esperar hasta finales del año 2007 para que la ley reguladora de las empresas de inserción⁵² dotara de homogeneidad y reconocimiento a estas entidades y hasta julio de 2010, para el que se aprobara el proyecto de Ley de Economía social y hasta marzo de 2011 para que se aprobara la Ley de Economía Social⁵³.

51. Quintao, cita el trabajo de Borzaga,Gui, Povinelli (1997) quienes analizaron las causas de este fracaso, entre otras: las políticas de creación de contextos de trabajo protegido cuyo resultado fue el aislamiento de estos colectivos y la reducción de las posibilidades de participación efectiva de sus trabajadores en la vida social; las políticas de obligatoriedad de cotas para la integración de personas con minusvalías en las empresas y entidades públicas, donde los costes de la eventual menor productividad son soportados por los empleadores; las políticas de compensación de los costes de la menor productividad de estos trabajadores a través de una financiación pública inicial de la formación y adaptación del trabajador; con la consiguiente falta de adaptación de estos esfuerzos y del trabajador a las necesidades de las empresas empleadoras, resultando de ello la sustitución sistemática de los trabajadores; los altos costes de los tutores y personal de apoyo así como de los planes de formación individualizados orientados a la inserción en el mercado de trabajo.

52. Ley 44/2007 reguladora de las empresas de inserción, BOE 299 de 14 de diciembre de 2007.

53. El Pleno del Congreso de los Diputados aprobó el 16 de marzo de 2011 la Ley de Economía Social. Esta iniciativa legislativa, pionera en el mundo, pretende dotar de un marco jurídico e institucional al sector de la economía social, sin sustituir a la normativa vigente para cada una de las entidades que lo conforman (sociedades cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, centros especiales de empleo, empresas de inserción, cofradías de pescadores, y fundaciones y asociaciones). El reconocimiento en la ley de la especificidad de las empresas y el reconocimiento del sector como interlocutor social supone un avance muy significativo para la consolidación institucional de la economía social en el ordenamiento jurídico español al mismo tiempo que servirá para promover el desarrollo de políticas públicas de apoyo a la economía social





Las empresas de inserción son iniciativas empresariales que combinan la lógica empresarial con metodologías de inserción laboral en la misma empresa, en una empresa ajena o en proyectos de autoempleo. Son empresas, puesto que no están al margen de los procesos convencionales de la economía, ya que producen bienes y servicios y sus destinatarios son personas en situación de exclusión que estén inactivas o en paro y que tengan dificultades importantes para acceder a un empleo⁵⁴.

En cuanto a la forma jurídica que adoptan, el artículo 4 de la Ley Reguladora de las Empresas de Inserción, establece que tendrán la consideración de tales, la sociedad mercantil o sociedad cooperativa legalmente constituida, debidamente calificada por los organismos autonómicos competentes en la materia, que realice cualquier actividad económica de producción de bienes o servicios, cuyo objeto social tenga como fin la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario.

Los requisitos que deberán reunir las empresas de inserción son:

- estar promovidas y participadas por una o varias entidades promotoras (al menos en un 51% del capital social para sociedades mercantiles). Las entidades promotoras serán entidades o corporaciones de derecho público o las asociaciones sin ánimo de lucro y fundaciones cuyo objeto social contemple la inserción social de personas desfavorecidas,
- estar inscritas en el registro correspondiente a su forma jurídica y en el Registro Administrativo de Empresas de inserción social,
- mantener un porcentaje de trabajadores en procesos de inserción del 30% de la plantilla durante los tres primeros años y del 50% a partir del cuarto año,
- aplicar, al menos el 80% de los resultados a la mejora de sus estructuras productivas y de inserción,
- no realizar actividades económicas distintas a las de su objeto social,
- contar con los medios necesarios para cumplir con los itinerarios de inserción sociolaboral, y
- presentar un balance económico social de la empresa en cada ejercicio.

La empresa de inserción procura a los trabajadores un itinerario de inserción que consiste en un plan de trabajo personalizado y planificado hacia la consecución de la integración en el mercado laboral ordinario. Este itinerario laboral contempla varias etapas:

- un servicio de acogida y asesoramiento, donde se diagnostica la situación de la persona,

aumentando su reconocimiento y visibilidad.

54. Como dice la exposición de motivos de la Ley: "La relación con el empleo es un referente obligado a la hora de abordar procesos de integración social. La población en edad laboral encuentra en el empleo no sólo una fuente de ingresos, sino también el origen de toda una red de relaciones sociales que facilitan la integración".



- un plan de trabajo individualizado,
- talleres laborales y talleres de especialización laboral,
- la incorporación a la empresa de inserción y,
- la entrada en el mercado de trabajo ordinario.

La permanencia de estas personas en las empresas de inserción se configura como una etapa temporal, ya que, como norma general, no se pretende crear puestos indefinidos sino formar y capacitar a las personas para que puedan encontrar un puesto de trabajo por sí mismas⁵⁵. El *contrato de trabajo temporal de fomento del empleo* es pues, la herramienta básica de inserción junto con la asistencia social y tiene por objeto la prestación voluntaria de servicios retribuidos por cuenta ajena en una empresa de inserción como parte esencial de un itinerario de inserción personalizado pudiéndose concertar por un período mínimo de doce meses y máximo de tres años.

En cuanto a los destinatarios de la inserción sociolaboral, el artículo dos recoge un *númerus clausus* para los trabajadores de las empresas de inserción:

- a) perceptores de rentas mínimas de inserción, o cualquier prestación de igual o similar naturaleza, según la denominación adoptada por la Comunidad Autónoma (CCAA), y los miembros de la unidad de convivencia beneficiarios de ellas,
- b) personas que no puedan acceder a las prestaciones anteriores por diferentes causas:
 1. Falta del período exigido de residencia o empadronamiento, o para la constitución de la unidad perceptora.
 2. Haber agotado el período máximo de percepción legalmente establecido.
- c) jóvenes mayores de dieciocho años y menores de treinta, procedentes de instituciones de Protección de Menores,
- d) personas con problemas de drogodependencia u otros trastornos adictivos que se encuentren en proceso de rehabilitación o reinserción social,
- e) internos de centros penitenciarios cuya situación penitenciaria les permita acceder a un empleo, así como liberados condicionales y ex reclusos,
- f) menores internos incluidos en el ámbito de la Ley Orgánica 5/2000 de 12 de enero de responsabilidad penal de los menores, cuya situación les permita acceder a un empleo y los que se encuentren en situación de libertad vigilada y los ex internos,

55. Se ha establecido una clasificación de las empresas de inserción entre las empresas finalistas –que son las que tienen por objetivo que las personas en proceso de inserción consoliden el puesto de trabajo en la misma empresa–, las transitorias y las mixtas. Las primeras representan un 8 % frente al 54% de las segundas y un 37% de las mixtas. Puede afirmarse que las primeras han alcanzado un equilibrio entre productividad e inserción. Un Sol Món, *Las empresas de inserción en España*, 2007.



- g) personas procedentes de centros de alojamiento alternativos autorizados por las CCAA,
- h) personas procedentes de servicios de prevención e inserción social autorizados por las CCAA.

Aún siendo su redacción amplia, quedan excluidas muchas categorías (García Maynar, 2007): las minorías étnicas con graves dificultades de integración, las mujeres con diversa problemática (viudedad temprana, familias monoparentales, prostitución, falta de experiencia laboral y profesional, etc.); inmigrantes que no estuvieran en los supuestos a) ó b); indigentes y colectivos de discapacitados, que al no entrar en los baremos mínimos del 33% no tienen cabida ni en centros especiales de empleo ni en las empresas normalizadas.

Algunas normativas autonómicas como la de Aragón, amplían estos colectivos a emigrantes retornados con graves necesidades o con permiso de trabajo, transeúntes, personas a cargo de familia monoparental (también en País Vasco) que presenten graves necesidades, víctimas de malos tratos, o cualquiera que a criterio de los servicios sociales públicos lo requieran (este último supuesto también en la legislación de Canarias).

La multiplicidad normativa a que dio lugar el desarrollo autonómico pudo ser la causa de los ratios mínimos de colectivos en riesgo o situación de exclusión social impuestos a la contratación. Los límites del 30-50% podrían pretender uniformar criterios de competencia y libre mercado, en un contexto donde las ayudas públicas y privadas son fundamentales para la sostenibilidad de la empresa. No obstante, y en base también a estas mismas razones de sostenibilidad, estos límites pueden resultar en ocasiones demasiado rígidos.

Precisamente, la frágil estructura financiera de las empresas de inserción es la que justifica la política de promoción de la inserción sociolaboral establecida en la Ley (art. 16), que tendrá por objeto el apoyo a la creación y mantenimiento de las mismas, estableciéndose un marco general de ayudas, que ya venían siendo aplicadas antes de la aprobación de la ley por la Administración general del Estado y las CCAA. Consistirá en bonificaciones en cuantía anual a la Seguridad Social en los contratos y en subvenciones para el mantenimiento de los puestos de trabajo para la inserción sociolaboral, en concepto de compensación económica a los sobrecostes laborales derivados de los procesos de inserción.

Las entidades promotoras también podrán ser beneficiarias de ayudas financieras para la constitución de estas empresas, en concepto de asesoramiento y asistencia técnica para su puesta en marcha y para actuaciones de I+D+i, y de ayudas a la inversión fija afecta a la realización de su objeto social.

El régimen de ayudas marca cierta excepcionalidad al régimen económico y de competencia de las empresas de inserción, puesto que las ayudas suelen ser necesarias para la viabilidad de la actividad. Según el estudio de la Fundación Un Sol Món ya citado, la mayoría de estas empresas todavía no ha logrado el nivel de solvencia necesario, situándose por debajo





de la unidad (0,884). Solamente un 35% son sostenibles, es decir, su facturación les permite cubrir gastos. En cuanto al apoyo de las Administraciones públicas, un porcentaje significativo de empresas (32,58%) no dispone de ayudas públicas, aunque hay que matizar que en el caso de sociedades limitadas, el destinatario de la ayuda suele ser la entidad promotora, dato no contabilizado en el estudio. Un 51,72% no obtienen ayudas privadas⁵⁶.

Pues bien, la dualidad del objeto social de estas empresas, y la nítida configuración legal de las condiciones para el cumplimiento del fin social, junto con la trayectoria del desenvolvimiento práctico de las mismas en nuestro país, permiten identificar los problemas inherentes a las empresas de inserción. Ruiz, Retolaza y Mugarra (2007), basándose en el modelo de Porter de las cinco fuerzas competitivas enumeran algunos de estos problemas competitivos cuando las empresas de inserción se enfrentan a su actividad productiva en el libre mercado⁵⁷. El análisis de este modelo revela que:

- la mayoría de las empresas de inserción se centran en sectores con una elevada intensidad competitiva y en sectores de escaso valor añadido,
- estas empresas suelen actuar en industrias muy fragmentadas, donde existe un gran número de pequeñas y medianas empresas,
- suelen operar en sectores maduros o en declive con escasas barreras de movilidad, de salida y de entrada y con escasa diferenciación de los productos.

Desde el punto de vista de su relación con el trabajador, las empresas de inserción se enfrentan a las siguientes barreras:

- escasa capitalización de la empresa ya que como entidades sin ánimo de lucro no posibilitan el reparto de beneficios ni cuentan con mecanismos que permitan la recuperación del capital,
- la escasa cualificación de la mano de obra se traduce en un déficit de productividad o la imposibilidad de penetrar en negocios con mano de obra cualificada,
- imposibilidad de trasladar los costes fijos de personal a costes variables. Esto es, independientemente de la carga de trabajo de la empresa, se mantendrán los gastos de

56. No obstante, a pesar de su función social, siguen estando sujetas a la exención *de minimis* europea: el Reglamento CE 1998/2006, de 15 de diciembre, que establece límites a las ayudas públicas que pueden recibir las entidades de carácter mercantil, situándolo en 200.000 euros por empresa en tres años, y el Reglamento CE 2204/2002, que regula las subvenciones a las empresas para la contratación de personas desfavorecidas, estableciendo un máximo del 50% del coste salarial bruto.

57. Las cinco fuerzas básicas competitivas que identifica este modelo son: la rivalidad entre competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores.





personal pues el objetivo de inserción de los trabajadores, no resulta compatible con contratación de personal en función de las cargas de trabajo,

- dualidad del objeto social (actividad económica e inserción laboral) que conlleva un gasto para la empresa.

Estos sobrecostos derivados de su labor social son los que van a determinar el funcionamiento de las empresas de inserción al derivarse de (García, Esteve, 2007):

- unas tasas de productividad que se sitúan muy por debajo del mercado —en algunos casos de un 20%— como consecuencia de una baja capacitación laboral, ausencia de motivación y habilidades, y un alto absentismo laboral,
- la contratación de técnicos de acompañamiento, cuya misión es acompañar y orientar todo proceso de inserción de la empresa⁵⁸,
- la formación en estas empresas no está orientada al aumento de la productividad sino a la capacitación del trabajador.

Estas particularidades de las empresas de inserción conllevan una serie de problemas que adquieren tintes de carácter estructural (Ruiz, Retolaza, Mugarra, 2007):

- 1) escasa diferenciación de los productos ofrecidos, lo que da lugar a una gran competencia en precios y servicios,
- 2) escasa capacidad de negociación con proveedores y clientes debido al escaso volumen,
- 3) falta de flexibilidad de la plantilla y dificultad de externalización,
- 4) escasa capacidad de reacción a la entrada de nuevos competidores en el mercado,
- 5) elevadas barreras de salida derivadas de la identificación del trabajador con el negocio (a veces se compensa por el elevado nivel de movilidad de un sector a otro que demuestran estas empresas).

Estas limitaciones, que afectarán en mayor o menor grado a las empresas con finalidad de inclusión social en su misión y operativa, permiten configurar un cuadro de intervenciones tanto públicas como privadas que vendrán justificadas no sólo por enfoques de corte social sino desde el análisis coste-beneficio. Y es que las empresas con vocación social asumen un carácter de intermediario entre la lógica del mercado y las políticas de redistribución, lo que las convierte en un instrumento privilegiado para cubrir los déficits de políticas públicas y de la iniciativa privada ordinaria.

58. Los gastos de acompañamiento ascienden a unos 23.000 euros por empresa o un 3,25% del gasto total y un 5% del gasto de personal. Veciana Botet (2007).





Tabla 2. Principales características derivadas de la función social
en negocios inclusivos y empresas de inclusión

Ámbito	Negocios inclusivos	Empresas de inclusión
Trabajador	Escasa cualificación	Escasa cualificación
	Poca o nula capacidad de acumulación y acceso a recursos financieros	Poca o nula capacidad de acumulación y acceso a recursos financieros
	Elevadas barreras de salida	Elevadas barreras de salida
	Productividad ligada a carácter innovador del producto y capacidades operativas de la empresa	Baja productividad
	Falta de flexibilidad en la plantilla por identificación con la base local del negocio	Falta de flexibilidad en la plantilla por situación de exclusión
	Si hay sobrecostes, ligados a formación para el puesto de trabajo	Sobrecostes ligados a inserción del trabajador
Empresa	No hay limitaciones legales al reparto de beneficios y capitalización por función social	Escasa capitalización
	La estructura de costes no está tan ligada a costes de personal	Imposibilidad de trasladar los costes fijos de personal a costes variables
Mercados	Innovación disruptiva pero vulnerabilidad a variaciones en costes y entrada de competidores	Sectores maduros con escaso valor añadido alta competencia
	Diversidad de estructuras empresariales	Prevalencia pymes. Industrias muy fragmentadas
Proveedores y clientes	La capacidad de negociación aparece asociada a volumen de producción y relaciones a medio-largo plazo	Escasa capacidad de negociación por volúmenes bajos de producción
Redes	Necesidad de establecer redes para promover economías de alcance, de escala, aumentar capacidad de negociación con proveedores, búsqueda de nuevos mercados, aumento de la sostenibilidad del negocio en general	Necesidad de establecer redes para promover economías de alcance, de escala, aumentar capacidad de negociación con proveedores, búsqueda de nuevos mercados, aumento de la sostenibilidad del negocio en general

Fuente: elaboración propia



Tabla 3. Estrategias de promoción para empresas de inserción

Restricciones		Remoción de restricciones	Potenciar el valor social de los negocios inclusivos	Combinar recursos y capacidades
	Marco regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> - Legislación social (mayor protección y solidaridad, ej. monotributo social, regulación trabajador autónomo dependiente) - Soluciones específicas para cada sector de actividad (p.ej. garantía del <i>acceso universal en utilities</i>) - Mayor flexibilidad contractual al establecimiento de empresas de inclusión (ej. patrocinios, tipos de sociedades) - Mayor flexibilidad en contratación de recursos humanos (en número y por categorías de personas en exclusión) 	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar incentivos adversos de protección social - Sensibilización sobre función social de estas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar restricciones a construcción de alianzas estratégicas
	Acceso al mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Mercados tutelados - Cláusulas sociales - Subsidios, subvenciones, donaciones - Nichos de mercado (dependencia y servicios a personas, servicios a empresas -limpieza conserjería, atención telefónica-, construcción, reciclaje, recogida y recuperación) 	<ul style="list-style-type: none"> - Captar beneficios intangibles (función social y RSC) - Eliminar restricciones a contratación de personas en riesgo o situación de exclusión - Mayor flexibilidad en la contratación laboral de estos colectivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar estrategias de red (tercer sector, empresas públicas y privadas, organismos públicos) - Estrecha colaboración con servicios públicos y privados de empleo - Colaboración entre distintas oficinas departamentales (Servicios Sociales, de Salud, Empleo)
	Conocimientos y habilidades		<ul style="list-style-type: none"> - Relacionar negocios inclusivos y responsabilidad Social Corporativa - Sensibilización sobre función social de estas empresas - Medición de impactos económicos, sociales y medioambientales 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a las personas en riesgo de exclusión o exclusión social (formación profesional, ayuda servicios sociales) - Fomentar redes sociales y asociacionismo - Capacitación y asistencia técnica a pymes para contratación de personas en riesgo de exclusión
	Acceso a recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor acceso a microfinanzas y servicios financieros 		<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar capacidad de acumulación y capitalización por parte de las personas en situación de riesgo o exclusión social

Fuente: elaboración propia



Desde la perspectiva reguladora

La vocación de inserción social de las empresas de inserción determina que la ley recoja el requisito indispensable de estar promovidas y participadas por una o varias entidades promotoras (art. 6) estableciéndose el porcentaje de la participación de aquéllas (art. 5). En esta misma línea, la regulación del porcentaje de trabajadores de inserción que estas empresas deben tener en plantilla, o el hecho de que tengan que reinvertir la mayor parte de sus posibles beneficios económicos en la ampliación o mejora de sus estructuras productivas o de inserción (art. 5 e) puede aumentar en muchos casos las rigideces impuestas por los objetivos económicos y sociales (García Maynar, 2007).

Pues bien, el tránsito natural hacia estructuras mercantiles sostenibles por parte de las empresas de inserción, sin descuidar la función social, ha de pasar por mayor libertad en la aplicación de estos criterios, o condicionándolos en todo caso, a la consecución de objetivos de inserción. En el mismo sentido, el fomento de la función social en la cadena de valor de los negocios inclusivos en general, implica promover la contratación de estos colectivos.

Del mismo modo, la búsqueda de equilibrios entre la función social y la sostenibilidad económica de la empresa pasa por una aplicación más *social* del Derecho de la competencia. El Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre “distintos tipos de empresa”⁵⁹ señalaba que “la configuración y el desarrollo del mercado interior no pueden subordinar los fines a los medios, por lo que deberá establecerse un marco jurídico y reglamentario adaptado a las características de los diferentes agentes económicos que actúan en el mercado, a fin de que se logre la igualdad de condiciones entre todas las diferentes formas de empresa teniendo en cuenta las características de cada una de ellas. Este marco tiene su expresión en los ámbitos del derecho de sociedades, derecho contable, de la competencia, fiscal, armonización estadística y política de la empresa (apartado 4.1.1)”. De ahí que este mismo dictamen propugnase en su apartado 4.4, que las normas de la competencia y las de carácter tributario debían compensar los costes diferenciales de las empresas que no estén vinculados a procesos productivos ineficientes, sino a la internalización de costes sociales, porque el sector de la economía social requiere soluciones a la medida en lo referente a la fiscalidad, contratación y normas de la competencia⁶⁰.

Estas mismas razones de búsqueda de sostenibilidad de las empresas de inserción, y de los negocios inclusivos, apuntan a la creación de pasarelas desde el sector informal al formal y en particular a través de la promoción de las sinergias de las políticas económicas, sociales

59. 2009/C 318/05, DOCE C 318/22 de 23.12.2009.

60. El debate sobre cláusulas sociales y el apoyo del derecho de la competencia ha de tomar en consideración el ahorro social que suponen estas empresas y la capacidad de ganar cohesión social (Un Sol Mon, 2007). Según un estudio citado en esta obra, elaborado por la Fundació Engrunes y el equipo de investigación de Parrac en 2002, la contratación de un trabajador en proceso de inserción ahorra a la Administración pública y por lo tanto a la sociedad, una media de 12.131, 42 euros al año.





y de empleo. Un ejemplo digno de mención es el del régimen simplificado para pequeños contribuyentes existente en Argentina. El monotributo social es un subrégimen tributario creado con el objetivo de incentivar la economía social y el desarrollo social, facilitando el acceso a la formalidad de aquellas unidades productivas y trabajadores de la economía social en situación de vulnerabilidad económica. El monotributo es un impuesto único de cuota fija mensual que puede variar según la categoría del contribuyente, y que depende de su nivel de ingresos brutos anuales, la superficie afectada de su actividad y la energía eléctrica consumida. Esta cuota fija mensual reemplaza a los impuestos de ganancias y de valor agregado e incluye las cotizaciones a la Seguridad Social y Obra Social. A él pueden adherirse personas físicas que venden ciertos productos o servicios, integrantes de cooperativas de trabajo y otros trabajadores independientes, así como sociedades de hecho y comerciales irregulares con una facturación limitada por actividad.

El monotributo social constituyó un primer cambio en la configuración del sistema tributario argentino hacia una mayor adecuación de las condiciones de acceso a la formalidad para un amplio sector de la población (cerca de 1.873.800 personas hacia 2006)⁶¹.

Otro frente de actuación podría ser la regulación del régimen del trabajador autónomo dependiente, un colectivo que afecta a millones de trabajadores en la UE y que puede dar cobertura a artesanos, microempresarios, pequeños agricultores, etc., que han surgido a raíz de las prácticas de subcontratación de las empresas y de los cambios sociales⁶².

Desde el punto de vista de acceso al mercado

Los sobrecostos asociados a la función social de los negocios inclusivos y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos económicos y la función social determinan la necesidad de definir un marco competitivo que:

- desarrolle el marco de ayudas al sector para que la contratación de personas en situación de exclusión social no suponga un sobrecoste que termine por asfixiar la actividad empresarial pero que al mismo tiempo incentive o recompense los éxitos y el seguimiento del itinerario de inserción social⁶³,

61. Salim y D'Angela, citados por Castela Caruana, 2007.

62. A nivel europeo, actualmente esta problemática se está debatiendo en el Comité Económico y Social Europeo (CESE), a raíz del dictamen "Nuevas tendencias del trabajo autónomo: el caso específico del trabajo autónomo dependiente".

63. El proyecto PERSE (que englobaba el estudio de 160 empresas de inserción en 11 países) estudió la distribución de recursos en las empresas de inserción y concluyó que las empresas sociales movilizan múltiples recursos siendo las aportaciones públicas fundamentales para su sostenibilidad: los recursos no monetarios constituyen una parte relevante del total de los recursos movilizados (12%), formados por trabajo voluntario (5,5%), y por exenciones de contribución fiscales y sociales (6,5%). De los recursos monetarios (88% del total movilizado), el mayor componente procede de la venta de bienes y servicios en el merca-





- flexibilice en base a objetivos sociales y de mercado, la aplicación de beneficios, el porcentaje de trabajadores empleados, o la incorporación de figuras contractuales adecuadas a la particular función social de estas empresas (patrocinios, donaciones, etc.),
- la creación de mercados reservados o tutelados, y el uso de cláusulas sociales en la contratación pueden garantizar la subsistencia de aquellas empresas con mayores porcentajes de empleados en exclusión o con mayores dificultades de integración⁶⁴,
- la ampliación de horizontes a nuevos nichos de mercado. En el caso de las empresas de inserción, si no pueden recurrir a la sinergias de volumen de producción, si tienen unos costes superiores de transformación, no ofrecen mayor valor añadido, no pueden ser líderes en precios, ni pueden seguir una estrategia de diferenciación en base a innovaciones, la única estrategia factible es la de segmentación (Ruiz Roqueñi, Retolaza Avalos, Mugarra Elorriaga, 2007) identificando nichos de mercado a los que se les pudiera ofertar productos o servicios. Mercados como el de la dependencia, o el reciclado de productos son idóneos para estas empresas. No obstante, la ausencia de barreras de entrada posibilitaría la irrupción de nuevos competidores con una menor estructura de costes o con un mayor potencial de desarrollo,
- políticas públicas de promoción a través de incentivos adecuados para la contratación (ej. una reducción de la tributación en el impuesto de sociedades para las empresas que creen o mantengan empleo inclusivo; o una reducción en el IRPF para los empresarios individuales o profesionales que tengan estos trabajadores a su cargo), en la política de compras públicas o créditos del ICO (preferencia a empresas que contribuyan a la inclusión),
- la promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas puede representar un poderoso acicate del fomento de los negocios inclusivos y qué duda cabe que, la responsabilidad social del sector privado se verá también incentivada por las prácticas socialmente responsables de la Administración pública, en especial, en sus políticas de contratación.

Desde la perspectiva del capital relacional

Es preciso eliminar las restricciones a las entidades promotoras de las empresas de inserción y a la identificación que establece la ley entre la empresa de inserción con los servicios

do (53%) y la segunda mayor de subsidios públicos (32%); sólo el 2% procede de donativos. Los recursos provenientes del sector público, tanto por la vía de subsidios (32%) como por la de las ventas de bienes y servicios a compradores del sector público (19%) y por los apoyos indirectos a través de exenciones (4%). Los recursos del sector público representan cerca del 56%. Las empresas sociales colocan sus bienes y servicios no sólo en el mercado competitivo sino a través de organizaciones del tercer sector y a través de compras públicas.

64. Según el estudio de la Fundación Un Sol Món, el 30% de las empresas de inserción que respondieron que tenían compras con las Administraciones públicas vendieron el producto o servicio a la AP a través de concurso público.





sociales públicos, obviando las posibilidades latentes que existen en el ámbito de los servicios sociales concertados de carácter privado (García Maynar, 2007) y con la colaboración con otras entidades privadas.

Es necesario ajustar la relación entre empresas de inserción, promotores y otras entidades, creando pasarelas entre todas estas organizaciones, estableciendo vínculos entre las empresas de inserción, las demás familias de la economía social y las empresas (públicas y privadas) en general⁶⁵. La pertenencia a redes o asociaciones sectoriales de empresas lucrativas o a redes o asociaciones del tercer sector, aparte de suponer un importante canal de visibilización de estas organizaciones, puede constituir una oportunidad para establecer contactos estratégicos. Un mayor conocimiento e información acerca de las mutuas potencialidades contribuirá sin duda a explorar posibilidades de colaboración. La aprobación de la Ley de Economía Social sin duda contribuirá a hacer más visibles todas estas relaciones.

Estas mismas consideraciones son trasladables a los negocios inclusivos en general, pudiéndose afirmar que la colaboración entre distintas organizaciones (agencias gubernamentales, entidades bancarias y microfinancieras, organismos de desarrollo, fundaciones y asociaciones promotoras de empleo, etc.) es básica para que puedan actuar cada una compartiendo los costes y riesgos asociados a la creación de negocios inclusivos, construyendo capacidades y minimizando los costes de transacción.

Al mismo tiempo, resulta crítica la evaluación de impactos y de sus efectos líquidos teniendo en cuenta la multiplicidad de objetivos, *stakeholders* y recursos, desde el punto de vista de costes y beneficios para las autoridades públicas y para los beneficiarios directos de la inclusión. Este tipo de empresas son un instrumento adecuado para apoyar y potenciar los procesos de inserción sociolaboral, pero al mismo tiempo suponen un importante ahorro para la Administración (Ruiz, Retolaza, Mugarra, 2007).

4. CONCLUSIÓN

La institucionalización de las empresas de inserción en nuestro país y su trayectoria en los últimos 20 años proporcionan una retroalimentación valiosa para evaluar las dimensiones estratégicas de los negocios inclusivos y las de su tránsito hacia mercados más maduros.

65. Un Sol Mon. Casi el 80% de las empresas de inserción opta por una forma jurídica mercantil, y entre ellas la sociedad limitada es la más usada por su capital inicial poco elevado o un control más fácil de la gestión administrativa. Las fórmulas de economía social (cooperativa y sociedad laboral) resultan más complicadas administrativamente a causa de la transitoriedad de los trabajadores de inserción.

La mayoría de las empresas de inserción se ha constituido como Sociedad limitada porque esta adecuación jurídica se ha entendido como un requisito para ser registrada y poder acceder a las ayudas, pero no como una estructura que se considerara necesaria y demandada por el sector, que históricamente impulsó las empresas de inserción a través de asociaciones y fundaciones.





Las empresas de inserción surgen como mecanismos de acción social, encaminadas a resolver de manera activa los desajustes del mercado de trabajo. Su coordinación con políticas sociales asistenciales y las orientadas al mantenimiento del empleo junto con el acompañamiento de medidas de integración social pueden configurar un bastidor de iniciativas que reduzcan el riesgo de pobreza en contextos geográficos muy diversos. Traslada al ámbito de las políticas públicas, esta propuesta conlleva una visión transversal que implique a Administraciones con competencias diferentes en la búsqueda de objetivos con elementos de intersección comunes. Las medidas apuntadas en este artículo son perfectamente trasladables a los negocios inclusivos que operan en la cadena de valor, puesto que las empresas con vocación social asumen un carácter de intermediario entre la lógica del mercado y las políticas de redistribución, lo que las convierte en un instrumento privilegiado para cubrir los déficits de políticas públicas y de la iniciativa privada ordinaria.

Cuando nos referimos al trabajo como mecanismo de inclusión social, las iniciativas que incidan en el mercado de trabajo han de dotar a éste de mayor flexibilidad pero también en condiciones más justas. Es decir, se trata de buscar un mercado más flexible pero al mismo tiempo más estable y sostenible: hay que aumentar la estabilidad en el empleo pero mejorando la eficacia del mercado en la distribución del trabajo, ajustando las bolsas de desempleo, adecuando la oferta y la demanda del trabajo, y que los que se encuentran en riesgo o situación de exclusión social accedan también a un empleo.

En el contexto occidental se ha minusvalorado el potencial de los negocios inclusivos para crear empleo sostenible. El aumento del valor de la variable empleo en la ecuación de la productividad pasa por abordar todos los aspectos del mercado laboral, otorgando valor al adjetivo sostenible, y dentro de ello, a la inclusión social. En ambos casos, las potencialidades de los negocios inclusivos en general y las empresas de inserción en particular no han tocado techo.





Bibliografía

Avina, *Definición y marco conceptual para el trabajo de AVINA. Programa de Negocios Inclusivos* (<http://www.avina.com/web/siteavina.nsf/page?open>), 2007.

Castelao Caruana, M. E., “La formalización de iniciativas de economía social promovidas por programas gubernamentales en Argentina. El monotributo social”, *Primer Congreso Mundial de Investigación en Economía Social de CIRIEC*, Canadá, 22-24 octubre de 2007.

Christensen C., Overdorf M., “Meeting the Challenge of disruptive change”, *Harvard Business Review* 2000, 78 (2): 66-76.

García Maynar, A., “El momento actual de las Empresas de Inserción, un momento histórico”, CIRIEC-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, n.º 59, 2007, p. 7-32.

García Maynar, A., Esteve Amal, M., “Las empresas de inserción en España: normativa y características”, CIRIEC-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, n.º 59, 2007, p. 153-178.

Hart S.L., *Capitalism at the crossroads: the unlimited business opportunities in serving the world's most difficult problems*, 2005.

Jenkins B., Ishikawa, E., Geaneotes, A., Paul J. H., *Scaling up inclusive business: Advancing the Knowledge and Action Agenda*, International Finance Corporation, World Bank Group, April 2010.

IFC-WRI, *Los siguientes 4 mil millones. Tamaño del mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide*, 2007.

London T., “Making better investments at the base of the pyramid”, *Harvard Business Review*, 2009; 87 (5): 106-13.

London, T., Anupindi, R., Sheth S., “Creating mutual value: Lesson learned from ventures serving base of the pyramid producers”, *Journal of Business Research* 63 (2010), 582-594.

Moore, S. B., Manring S. L., “Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation”, *Journal of Cleaner Production*, 17 (2009), 276-282.

Mutis, J., Ricart, J. E., “Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación”, *Universia Business Review*, Segundo Trimestre, 2008.

Petkoski, D. B., Kasturi Rangan, V., Laufer, W. S., “Business y Poverty, Opening Markets to the poor”, *Development Outreach*, World Bank Institute, 2009.

PNUD, *Las empresas frente al desafío de la pobreza. Estrategias exitosas*, Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos, 2010.

Prahalad C. K., *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits: enabling dignity and choice through markets*, 2005.

Prahalad, C. K., Hart, S. L., “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, *Strategy+Business*, issue 26, first quarter, 2002.

Prahalad, C. K., Hammond, A., “Serving the world's poor, profitably”, *Harvard Business Review*, 2002; 80 (9): 48-57.

Quintao, C., “Empresas de inserción y empresas sociales en Europa”, CIRIEC-España, *Revista de Economía pública, social y Cooperativa*, n.º 59, octubre 2007, pp. 33-59.

Ramos, E. y otros (2007), *Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas*, BID, abril.





Ruiz Roqueñi, M., Retolaza Avalos, J. L., Mugarra Elorriaga, A., “Cláusulas sociales y mercados tutelados: herramientas para la competitividad de las empresas de inserción”, *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, n.º 59, octubre 2007, pp. 123-151.

Sánchez Pachón, L. A., “La delimitación de las entidades y organizaciones de economía social en la próxima ley reguladora del sector”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 66, octubre 2009, pp. 61-84.

Skillings, J., “OLPC to laptop makers: use our design”, *Business Tech*, February, 7; 2009, <http://news.cnet.com/crave/?search=imitator>.

SNV-BID, *Un enfoque empresarial sobre negocios en el Mercado de la mayoría*, Reporte final, marzo, 2008.

SNV-WBCSD, *Negocios inclusivos. Iniciativas empresariales con impacto en el desarrollo*, 2008.

Silva, V., “Negocios inclusivos o de base de la pirámide. Una oportunidad de desarrollo en el marco de la RSC”, *PEEE*, Documento n.º 1, enero 2009.

Social Enterprise Knowledge Network, *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*, 2006.

Veciana Botet, P. (Coord.), *Las empresas de inserción en España*, Fundació Un Sol Món, 2007.

Weidner, N. I., Rosa, J. A., Viswanathan, M., “Marketing to subsistence consumers: Lessons from practice”, *Journal of Business Research*, 63 (2010), 559-569.





LECCIONES PRÁCTICAS





8. El Grameen Bank: un modelo de banca alternativa

NAZRUL I. CHOWDHURY, PRINCIPAL OFFICER, INTERNATIONAL
PROGRAM DEPARTMENT, GRAMEEN BANK
ASESOR, PROGRAMA DE MICROCRÉDITO, FUNDACIÓN ICO

1. INTRODUCCIÓN

“Grameen” es una palabra Bengali, que significa “pueblo” o “rural”. Así, el significado literal de “Grameen Bank” es “banco rural” o “banco del pueblo”. La definición de “pobreza” o “los pobres” puede variar de un país a otro. Sin embargo, en Bangladesh, la mayoría de las personas pobres viven en aldeas y por lo general no poseen tierras. El Grameen Bank otorga créditos a los campesinos sin tierra y con menos recursos, en su mayoría mujeres y aquellos que no tienen acceso al sistema bancario regular, puesto que al no tener ningún activo, no pueden ofrecer ninguna garantía.

El profesor Muhammad Yunus, el Premio Nobel de la Paz 2006 es el fundador del Grameen Bank de Bangladesh. Él es el pionero del microcrédito y ha desarrollado un modelo de banca que está completamente basado en la confianza. El banco otorga pequeños préstamos, sobre todo a los más pobres de los pobres, especialmente a las mujeres, y les brinda la oportunidad de utilizar su capacidad innata. No hay ninguna garantía, sólo la confianza mutua, la responsabilidad, la participación y la creatividad. El banco es propiedad de mujeres pobres, no de hombres ricos. Su objetivo es hacer del mundo un lugar mejor mediante la erradicación de la pobreza.

El Banco Grameen es hoy el mayor banco en Bangladesh. Hasta diciembre de 2009 tenía 7.9 millones de miembros, que también son propietarios del banco. El Grameen ha proporcionado un total de 2.125.346 préstamos a microempresas, 39.898 préstamos de educación superior para los hijos de los pobres, 678.444 préstamos de vivienda a los miembros pobres sin hogar, etc. Cada mes, el Grameen otorga en pequeños préstamos el equivalente a más de 100 millones de dólares. Casi una cantidad similar es reembolsada al banco. En todo este sistema no hay ninguna garantía ni ningún otro instrumento legal entre el prestamista y el prestatario. Grameen cree que sin la confianza mutua cualquier instrumento jurídico sería un pedazo de papel inútil. En el sistema del Grameen, construimos una relación humana fuerte y de confianza mutua con nuestros clientes. Tenemos confianza en la gente y la gente tiene confianza en nosotros. Esa es la clave del sistema Grameen, que es completamente contrario al sistema bancario tradicional. El sistema bancario tradicional se institucionalizó sobre la base de la desconfianza, comprometiendo al prestatario con todo tipo de documentos, todo tipo de abogados y de instrumentos jurídicos con el fin de asegurar el reembolso





del préstamo. Si nos fijamos en el sistema bancario tradicional de Bangladesh, millones de dólares van a manos de gente muy rica que en general no se molestan en pagar. Cada pocos años, el gobierno tiene emitir miles de millones de dólares en deuda pública. Sin embargo, desde sus comienzos, la deuda impagada del Grameen es menos de la mitad del 1% y esa proporción de morosos, son víctimas de las circunstancias. Por tanto, si el 99,5% devuelve su dinero sin garantía y sin instrumentos legales, ¿por qué debemos recurrir a los abogados y buscar garantías? Desde 1976 el profesor Muhammad Yunus ha estado denunciando la irracionalidad de éste sistema bancario, pero después de más de 30 años, esta crisis financiera mundial ha demostrado que la garantía de préstamo no garantiza el reembolso. Sólo la banca basada en la confianza puede garantizar el reembolso, ya se trate de pobres o ricos.

2. DIFERENCIAS BÁSICAS ENTRE EL MODELO DE PRÉSTAMO GRAMEEN Y EL DEL BANCOTRADICIONAL

La metodología del Banco Grameen es casi la inversa de la metodología de la banca convencional. La banca convencional se basa en el principio de que cuanto más se tiene, más se puede conseguir. En otras palabras, si usted tiene poco o nada, no consigue nada. En consecuencia, más de la mitad de la población del mundo carece de los servicios financieros de los bancos convencionales. Mientras que la banca convencional se basa en la garantía, el sistema Grameen está libre de garantías.

El sistema bancario convencional no es “inclusivo” en absoluto. Casi dos tercios de la población mundial está excluida de este sistema financiero, ya que no son capaces de ofrecer garantías. Frente a ello, todas las personas excluidas se consideran como una entidad potencial del microcrédito Grameen.

El Banco Grameen surge con la creencia de que el crédito debe ser aceptado como un derecho humano, y construye un sistema en el que quien no tiene nada tiene la máxima prioridad para obtener un préstamo. La metodología Grameen no se basa en la evaluación de los bienes materiales de una persona, sino que se basa en el potencial de una persona. El Grameen cree que todos los seres humanos, incluidos los más pobres, están dotados de un potencial infinito.

Los bancos convencionales se fijan en lo que ya ha sido adquirido por una persona. El Grameen analiza el potencial que todo ser humano puede liberar.

El primer objetivo de los bancos convencionales es maximizar los beneficios. El objetivo del Banco Grameen es ofrecer servicios financieros a los pobres, especialmente las mujeres y los más pobres, para ayudarles a combatir la pobreza, mantener la rentabilidad y solidez financiera. Es un objetivo compuesto, que tiene su origen a la vez en objetivos sociales y económicos. Los bancos convencionales son propiedad de los ricos, por lo general hombres, mientras que el Banco Grameen es en su mayoría propiedad de mujeres pobres.

Los bancos convencionales cuentan con clientes hombres, mientras que el Grameen da alta prioridad a las mujeres. El 97 por ciento de los prestatarios del Banco Grameen son





mujeres. El Grameen Bank trabaja para mejorar la situación familiar de las mujeres pobres, otorgándoles la titularidad de los activos. Se asegura que la propiedad de las casas construidas con préstamos del Banco Grameen permanecen con sus prestatarios, es decir, las mujeres.

Las sucursales del Banco Grameen se encuentran en las zonas rurales, a diferencia de las sucursales de los bancos convencionales, que tratan de situarse lo más cerca posible de los distritos de negocios y centros urbanos. El primer principio de la banca Grameen es que los clientes no deben ir al banco, es el banco el que debe ir a la gente. Más de 25.000 funcionarios del Grameen se reúnen con los 7,9 millones los prestatarios a su paso por los pueblos diseminados por todo Bangladesh, cada semana, y ofrecen los servicios del banco. El reembolso de los préstamos del banco también se hace muy fácil por la división del monto del préstamo en pequeñas cuotas semanales.

No existe un instrumento legal entre el prestamista y el prestatario en la metodología del Grameen. A diferencia del sistema convencional, hay ninguna estipulación que establezca que un cliente será denunciado ante los tribunales en caso de impago. Cuando un cliente entra en crisis, los bancos convencionales se preocupan por su dinero, y hacen todos los esfuerzos posibles por recuperarlo, incluida la garantía. El sistema del Grameen en tales casos, realiza un esfuerzo extraordinario para ayudar a los prestatarios en crisis, y ayudarles a recuperarse y superar sus dificultades.

Los bancos convencionales no prestan atención a lo que sucede a las familias de los prestatarios como resultado de los préstamos de los bancos. El sistema Grameen presta mucha atención a la educación de los niños, la vivienda, el saneamiento, el acceso al agua potable limpia, y su capacidad de respuesta para afrontar los desastres y las situaciones de emergencia. El sistema Grameen ayuda a los prestatarios a construir sus propios fondos de pensiones, y otros tipos de ahorro. El banco ha desarrollado diferentes tipos de préstamos para sus clientes, así como un impresionante programa de préstamo para la educación superior y de becas para los hijos de los clientes.

Del mismo modo, el Grameen ha puesto en marcha un programa de seguro para los clientes y para sus maridos. En caso de fallecimiento del prestatario o de su marido, el programa de seguros le paga todo el importe pendiente con intereses. En el sistema del Grameen, tras la muerte de los clientes no se transfiere ninguna responsabilidad a la familia.

En el Banco Grameen, incluso un mendigo recibe una atención especial. Un mendigo entra en una campaña del Grameen Bank, diseñada para persuadirle a él o a ella para que se una al programa Grameen. El banco le explica cómo puede llevar algunas mercancías cuando va a mendigar de puerta en puerta y ganar dinero, o bien mostrar algunas mercancías cuando esté pidiendo limosna en un lugar fijo. La idea del Grameen es dotarle gradualmente de medios de vida digna en lugar de continuar con la mendicidad. En el banco convencional, no sólo el mendigo, sino más de la mitad de la población, no son tenidos en cuenta por los bancos.





El Grameen tiene un mandato social muy sólido llamado “Dieciséis Decisiones”. El Grameen anima a todos los clientes a seguir estas dieciséis decisiones en su vida diaria con el fin de promover la lucha contra la pobreza. Por el contrario, los bancos convencionales no contemplan en absoluto este objetivo en su negocio.

Por encima de todo, el microcrédito Grameen está estrechamente relacionado con la economía real. Los pequeños créditos concedidos a los pobres los emplean en sus economías para crear algunos servicios o valores adicionales para ellos y para la sociedad. Por el contrario, el banco convencional no tiene ningún control sobre si su dinero va a la economía real o a la creación de un valor o utilidades adicionales para la sociedad.

3. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DEL MICROCRÉDITO GRAMEEN

3.1. SITUACIÓN DE LA MUJER RURAL EN BANGLADESH

Tradicionalmente, en Bangladesh ha predominado un sistema social patriarcal. En consecuencia, la vida de la mayoría de las mujeres rurales de Bangladesh está subyugada por esta estructura social. Este sistema actúa como un obstáculo y crea una división del trabajo que controla la movilidad de las mujeres, los roles y responsabilidades, y la sexualidad. La situación de estas mujeres en Bangladesh se deriva de su situación familiar, y apenas juegan un papel económico importante. Esa mujer acepta la idea de que su responsabilidad es sólo mantener a su familia y criar a sus hijos a fin de garantizar la existencia de las generaciones venideras. En resumen, el papel de la mujer en la moral social se define como un rol doméstico y de crianza de sus hijos. Las mujeres, tradicionalmente, tienen que quedarse en casa y administrar la vida familiar con apenas recursos. Si uno de los miembros de la familia tiene que pasar hambre, es una ley no escrita que tiene que ser la madre. La madre tiene que pasar por la experiencia traumática de no poder alimentar a sus hijos durante los días de hambre y escasez. Así, la mayoría de las mujeres rurales tienen la creencia de que la conducta femenina apropiada consiste en la castidad, la frugalidad, la capacidad de gestión del hogar, y la satisfacción con los pocos bienes que esta vida tiene que ofrecer.

En la sociedad patriarcal tradicional de Bangladesh, la división de los roles sociales y la diferencia en las normas de comportamiento entre hombres y mujeres sigue estrictamente mantenida.

Los componentes centrales que definen una conducta femenina apropiada son la pureza, el honor y el *purdah*. El *purdah* refleja la situación económica de las mujeres en el sentido de que se mantiene apartada de la vida pública y la limita a la esfera doméstica, que la hace totalmente dependiente económicamente de su homólogo masculino. En este sistema, la norma para los roles masculino y femenino se fija por el jefe de la familia, que es el padre, o en su ausencia, los parientes masculinos que le sigan. Como resultado, los hombres están a cargo tanto de los poderes de decisión como del control económico. Además, en el caso de que las





mujeres hereden la propiedad, pasan el control a sus maridos o hijos. Esta discriminación refuerza la tradición patriarcal en el sentido de que el hombre le da protección a la mujer a cambio de control sobre su propiedad. Además, en una familia se da gran valor a los hijos como potenciales sucesores de los nombres de la familia. Mientras las mujeres y las niñas reciben en la familia un estatus subsidiario, en tanto que dependientes económicamente, los miembros varones reciben un trato preferente, aparte del acceso a la educación, una mejor nutrición, etc. Esto es especialmente cierto en las familias rurales pobres, donde a las mujeres se les otorga únicamente una función reproductora y se perciben como los miembros no productivos de la familia. Por otra parte, los padres son reacios a arriesgarse a educar a la hija y enviarla a la escuela, porque temen por su seguridad, ya que la castidad y la reputación de una mujer soltera, son determinantes cruciales para su potencial marido y familia política.

En las zonas rurales, las mujeres se casan, de media, antes de llegar a la edad de 20 años. Después del matrimonio, puesto que el marido se hace cargo de la tutela de la novia, él es el que tiene que dar su permiso para proseguir su educación, empleo, etc. Debido a la ausencia de planificación de la familia, las tasas de natalidad son altas entre estas familias, y en promedio la mujer rural tiene cuatro embarazos en su vida. Finalmente, muchas de estas mujeres son viudas o divorciadas; para éstas, de acuerdo con las normas socioculturales, es un estigma volver a casarse, por lo que estas mujeres desamparadas son abandonadas. Ellas son las que constituyen la mayoría del núcleo duro de pobres, buscando un camino para la supervivencia, y es aquí donde el Banco Grameen desempeña su papel como depositario de la esperanza.

3.2. LAS BARRERAS A LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LAS MUJERES

Aunque la participación femenina en actividades económicas está aumentando gradualmente, no les otorga de forma automática autonomía social, económica y política. Una de las razones es que la participación de la mujer en actividades económicas por lo general se produce a nivel marginal de la economía, y por lo tanto les proporciona escaso acceso y control sobre los recursos económicos. La baja capacidad productiva de los países menos desarrollados y la debilidad estructural de estos países en la economía global, deteriora esta situación. La tecnología, la problemática de la movilidad física de las mujeres y el bajo nivel de concienciación de estas mujeres también actúan como barreras para la adquisición de sus fortalezas económicas y de otro tipo. La pobreza, la malnutrición, el desempleo, los salarios más bajos y la explotación, la falta de acceso y control sobre los recursos productivos, el poco o ningún acceso a la información, al crédito, los mercados y otros negocios de apoyo; la dominación masculina en todos los sectores de la sociedad y una política jurídica y un entorno institucional desfavorables, es la realidad en la que las mujeres tienen que trabajar. Estas barreras impiden el desarrollo de la mujer en posición de debilidad potencial y tienden a perpetuar su condición de marginación. La debilidad de las mujeres en la sociedad, la economía y la





política, las ha hecho más vulnerables a cualquier desastre económico, ya sea local, nacional o internacional.

4. CÓMO SURGE EL GRAMEEN BANK

El profesor Muhammad Yunus, un economista profesor de la Universidad de Chittagong, se encontró en 1974, con dificultades para enseñar a sus alumnos las teorías económicas en el contexto de una hambruna terrible en Bangladesh. De pronto sintió la vacuidad de esas teorías frente a la lucha contra el hambre y la pobreza. Quería hacer algo de inmediato para ayudar a la gente a su alrededor. No sabiendo qué podía hacer, decidió encontrar una manera de ser útil a los otros. Quería encontrar algo específico para ayudar a otro ser humano a que cada día fuese más fácil que el anterior.

La idea del profesor Yunus surgió en Jobra, una aldea próxima a la ciudad de Chittagong, el más importante puerto y centro comercial de Bangladesh. En Jobra decidió involucrarse con los estudiantes de la Universidad de Chittagong y decidió observar a la población local de cerca, analizar sus actividades y sus condiciones.

Su encuentro con Sufia Begum fue esclarecedor. Sufia Begum era una mujer de veintiún años de edad con tres hijos, que trabajaba de sol a sol para producir instrumentos de bambú maravillosos. Lo que le llamó poderosamente la atención al profesor Yunus era que Begum no era propietaria del bambú trabajaba, pues no se podía permitir pagar 5 taka (alrededor de 25 centavos de dólar USA) para comprarlo necesitaba obtener el bambú de los *paikars*, los “intermediarios”, con la condición de que los intermediarios tendrían el derecho exclusivo de comprar todo lo que produjese ¡al precio que los intermediarios decidiesen! Con estas condiciones Sufia Begum obtenía un beneficio neto de 50 *Paisa* (alrededor de 2 centavos de dólar) por el trabajo de todo un día. El profesor Yunus estaba muy impresionado por el descubrimiento de Sufia Begum. Decidió hacer una lista de las víctimas de estos “intermediarios” y del “negocio” de préstamo de dinero en el pueblo al lado de su campus. Cuando terminó su lista tenía anotados los nombres de 42 víctimas. ¡La cantidad total de dólares prestados fue de 27! ¡Qué lección para un profesor de economía que estaba enseñando a sus alumnos el plan quinquenal de desarrollo del país, con miles de millones de dólares en inversiones para ayudar a los pobres! No podía pensar en nada mejor que ofrecer estos 27 dólares de su propio bolsillo para dejar a las víctimas fuera del control de los “intermediarios” o prestamistas. Ese fue el origen informal histórico del microcrédito y del microcrédito Grameen.

5. OBJETIVOS DEL MICROCRÉDITO GRAMEEN

El Banco Grameen ejecuta su programa de crédito y organiza actividades de desarrollo con los siguientes objetivos:





- Extender los servicios bancarios a los hombres y mujeres pobres.
- Eliminar la explotación de los prestamistas de dinero.
- Crear oportunidades de autoempleo para los vastos recursos de mano de obra no utilizada y subutilizada.
- Proporcionar a la gente desfavorecida un formato de organización, que puedan entender y en el que puedan operar y que les brinde la fuerza socio-política y económica suficiente mediante el apoyo mutuo.
- Invertir el antiguo círculo vicioso de “bajos ingresos, bajos ahorros, baja inversión” en un sistema en expansión de “bajos ingresos, crédito, inversión, más ingresos, más crédito, más inversiones, más ingresos”.

6. CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL SISTEMA DE CONCESIÓN DEL MICROCRÉDITO GRAMEEN

Con los años, el Banco Grameen ha desarrollado un sistema rentable de concesión de crédito. Es capaz de proporcionar servicios financieros a las personas muy pobres en miles de pueblos en todo Bangladesh. Estas son las características esenciales del sistema de prestación de crédito Grameen:

1. Se dirige a los más pobres. El personal de campo del banco realiza un esfuerzo especial a nivel de cada sucursal para seleccionar a los prestatarios del Grameen sobre la base de criterios específicos de elegibilidad. Por ejemplo, la atención se centra en la gente prácticamente sin tierra y sin bienes.
2. Para lograr mayor eficiencia en el funcionamiento y la promoción de apoyo a los compañeros de grupo, los prestatarios de Grameen se organizan en pequeños grupos socialmente homogéneos de 5 miembros. Hasta 8 grupos constituyen un “centro”, que es también la unidad de operación principal de las actividades bancarias. Las transacciones bancarias tienen lugar en las reuniones del centro, que se celebran semanalmente. El banco trabaja muy cerca del vecindario, se está muy cerca de los pobres. El “grupo” y el “centro” proporcionan un apoyo mutuo y la presión de los pares, supervisados por un sistema de crédito propio.
3. Los términos y condiciones de los diferentes préstamos han sido diseñados para satisfacer las necesidades específicas de los pobres. El Grameen Bank intenta seguir una política realista de tasas de interés para garantizar que todos los costos operativos y financieros se cumplan plenamente. Los préstamos que generan ingresos rápidos tienen un interés simple del 20%, calculado sobre una disminución de saldo. Los préstamos de vivienda por el contrario tienen una tasa de interés del 8% anual. El reembolso de préstamos se realiza generalmente en pequeñas y asequibles cuotas semanales. Los pagos se abonan en





las reuniones del centro, que son atendidos por los directores de centro. Así, los pobres no tienen que ir a un banco para las operaciones diarias, es el banco que llega a los pobres.

4. Como el Grameen Bank es una institución financiera que es ahora propiedad de los pobres, debe operar de manera eficiente. En consecuencia, se ha desarrollado un sistema de gestión profesional a lo largo de los años que asegura que el personal de Grameen sea reclutado, adiestrado y capacitado de una manera rentable. El sistema de gestión se ha hecho cada vez más eficaz y profesional, en base a conocimientos especializados, habilidades prácticas y un código interno de conducta.
5. Los pobres han diversificado y modificado sus distintas necesidades de crédito y finanzas. El Grameen Bank ha desarrollado su cartera de préstamos en respuesta a las necesidades financieras sentidas por sus clientes. Ofrece préstamos con diferentes límites máximos de efectivo a medida de las necesidades de los prestatarios individuales. El límite máximo de préstamos se eleva de acuerdo a los requerimientos y el rendimiento del cliente. También ofrece nuevos arreglos contractuales para los prestatarios en crisis, con objeto de reprogramar la cantidad en mora.
6. Al ser un banco para los pobres, el Grameen tiene una misión de desarrollo social propia, conocida como las “dieciséis decisiones”. Estas decisiones fueron formuladas en un taller nacional de representantes de los prestatarios del Grameen, en 1984. Los prestatarios decidieron que si los pobres van a salir de la pobreza sobre una base sostenible, deben cubrirse sus necesidades mínimas básicas.

7. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO DEL GRAMEEN

Una sucursal del Banco Grameen cubre en promedio 3.000 beneficiarios (3.000 familias) en un número determinado de aldeas. Un gerente de la sucursal con 6 ó 7 personas dirige cada sucursal.

Una persona que posea menos de 5 hectáreas de tierra cultivable o activos con un valor equivalente a menos del valor de una hectárea de tierra es elegible para recibir préstamos. Para recibir el préstamo cinco personas en situación similar han de formar un grupo. Varios grupos, generalmente de 6 a 8, constituyen un centro. Cada grupo tiene un líder de grupo y cada centro, un jefe de centro y un subjefe. Aunque cinco personas conforman un grupo, reciben inversiones y los préstamos de forma individual. Los préstamos pueden ser utilizados para cualquier actividad generadora de ingresos. Todos los préstamos se conceden sin garantía real y se devolverán semanalmente en cuotas al 2% con intereses en un año.

Cada centro tiene una “casa del centro” donde se celebran las reuniones del centro en un día determinado de la semana con la presencia de un gerente del centro (empleado regular del Banco). Las propuestas de préstamo se realizan en la reunión del centro y se recogen las cuotas y los ahorros. Las propuestas se hacen con el consenso del grupo y del centro en cues-





tión, después de la libre discusión en la reunión del centro sobre la finalidad y el importe del préstamo, de modo que el grupo y el centro son responsables conjuntamente con el Banco en la utilización y la recuperación del préstamo. La utilización del préstamo es regularmente verificada por el grupo y el centro de que se trate y por el personal de la sucursal. Las cuestiones relativas a los problemas, irregularidades, etc. de los prestatarios individuales y de los intereses del centro y del grupo también se discuten en la reunión del centro.

El grupo es responsable de mantener la disciplina de crédito y la disciplina general del grupo. Asimismo, el centro también es responsable de la disciplina del centro. Los líderes de grupo y del centro desempeñan un papel vital en el mantenimiento del crédito y otras disciplinas en sus respectivos grupos y en el centro. El Banco cree que un crédito sin una estricta disciplina no es más que caridad. Naturalmente, la influencia de los líderes de grupos y de centros va más allá, y son considerados los líderes sociales de todos los miembros asistiéndoles en la toma de decisiones en asuntos importantes, así como en sus problemas y necesidades.

El sistema de solidaridad del grupo es la base del microcrédito y el sistema funciona ahora en más de 100 países de todo el mundo. Aunque cada prestatario debe pertenecer a un grupo de cinco miembros, el grupo no está obligado a dar ninguna garantía a un préstamo de sus miembros. La responsabilidad del reembolso recae únicamente sobre el prestatario individual, mientras que el grupo y el centro se encargan de supervisar que todo el mundo se comporte de una manera responsable y ninguno tenga problemas de amortización. No hay ninguna forma de responsabilidad conjunta, es decir, los miembros del grupo no están obligados a pagar en nombre de un miembro incumplidor.

8. PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL DEL GRAMEEN BANK

El Grameen Bank no es simplemente una institución comercial encargada del crédito, sino que es un banco social, así como una institución de desarrollo. El propósito último del banco es el desarrollo socio-económico de sus miembros, especialmente las mujeres prestatarias, que constituyen el 97% de la clientela. Para la potenciación socioeconómica de estas mujeres el Grameen lleva a cabo una serie de programas como talleres de sensibilización social, derechos legales de las mujeres, problemas de salud y escuelas, etc.; también lleva a cabo el programa de adultos, además de su programa de microcréditos. En todas las actividades, el banco siempre prefiere a las mujeres y se pone de relieve su empoderamiento. El Grameen ha desarrollado un conjunto de programas de desarrollo social conocido como las Dieciséis Decisiones. Estos programas o decisiones están relacionados con la salud, el saneamiento, la planificación familiar, una vivienda mejor, la educación de los niños, la justicia, la cosecha, la unidad y la disciplina, el matrimonio sin dote, etc. Adoptadas por los prestatarios del Grameen, estas decisiones pueden considerarse como la carta de desarrollo social del Grameen Bank. Se supone que todos los miembros del Grameen saben





las decisiones de memoria. En cada reunión semanal, talleres, sesión de formación, etc., los empleados de Grameen se asegurarán de que todos los miembros del Grameen están poniendo en práctica esas decisiones en su vida diaria. Estos mandatos sociales o dieciséis decisiones son:

1. Vamos a seguir los cuatro principios del Banco Grameen: Disciplina, Unidad, Coraje y Trabajo duro, en todos los ámbitos de nuestras vidas.
2. Vamos a traer la prosperidad a nuestras familias.
3. No vamos a vivir en casas en ruinas. Repararemos nuestras casas y trabajaremos en la construcción de nuevas viviendas a la mayor brevedad.
4. Vamos a cultivar hortalizas durante todo el año. Las comeremos y venderemos el superávit.
5. Durante las temporadas de siembra, plantaremos tantas semillas como sea posible.
6. Planificaremos nuestras familias para que sean pequeñas. Reduciremos nuestros gastos.
7. Vamos a cuidar de nuestra salud.
8. Educaremos a nuestros hijos y nos aseguraremos de que pueden ganar lo suficiente para pagar por su educación.
9. Mantendremos siempre a nuestros niños y el medio ambiente limpio.
10. Construiremos y utilizaremos letrinas de pozo.
11. Beberemos agua de pozos. Si no está disponible, herviremos el agua o usaremos alumbre.
12. No aceptaremos ninguna dote en las bodas de nuestros hijos, ni daremos ninguna dote en la boda de nuestras hijas. Mantendremos nuestro centro libre de la maldición de la dote. No vamos a practicar el matrimonio infantil.
13. No vamos a infligir cualquier injusticia a nadie, ni vamos a permitir que nadie lo haga.
14. Asumiremos colectivamente mayores inversiones para obtener mayores ingresos.
15. Estaremos siempre dispuestos a ayudarnos mutuamente. Si alguno tiene dificultades, todos le ayudaremos. Si tenemos conocimiento de cualquier violación de la disciplina en cualquier centro, todos iremos allí y ayudaremos a restablecer la disciplina.
16. Participaremos en todas las actividades sociales colectivamente.

9. EL OBJETIVO DEL 97% DE LAS MUJERES ERA UNA NECESIDAD

Cuando el Graneen Bank se inició en 1976 tenía previsto que el número de prestatarios fuesen hombres y mujeres casi por igual en congruencia con su proporción en la población. Sin embargo, poco a poco las mujeres prestatarias demostraron su elegibilidad frente a sus colegas masculinos en términos de una mejor utilización del préstamo, la buena asistencia a las reuniones del centro, una mejor administración del grupo y del centro, un modelo de gasto basado en la familia y los niños, más ahorro, etc. Aparte de todo esto, las mujeres son





la principal víctima de la pobreza y así cambiando la vida de una mujer cambiaría la vida de una familia, lo que representa un promedio de 0,6 pobres.

El Grameen Bank fue el primero en darse cuenta de que la pobreza podría abordarse mejor si se dirigía a las mujeres pobres. Está demostrado que la pobreza y el hambre son problemas más femeninos que masculinos. Las mujeres padecían el hambre y la pobreza de forma más intensa que los hombres.

Las mujeres, tradicionalmente, tienen que quedarse en casa y administrar la familia con apenas recursos. Si uno de los miembros de la familia tiene que pasar de hambre, es una ley no escrita que tiene que ser la madre. La madre tiene que pasar por la experiencia traumática de no poder alimentar a sus hijos en tiempos de hambruna y escasez.

Pero si se les da una oportunidad de luchar contra el hambre y la pobreza, las mujeres pobres pueden resultar ser unos luchadores innatos y mejores que los hombres pobres. Las mujeres pobres tienen una fuerte motivación por prosperar, son trabajadoras, preocupadas por su dignidad humana, preocupadas por el presente y el futuro de sus hijos, dispuestas a hacer sacrificios personales por el bienestar de los niños.

Se ha demostrado que el crédito tiene la capacidad de crear empleo por cuenta propia, casi instantáneamente tanto para los hombres y mujeres. Sitúa a la mujer en la corriente de ingresos sin los sacrificios habituales requeridos en un empleo asalariado. No tiene que dejar su hábitat y a sus hijos. No tiene que aprender una nueva habilidad para adaptarse a un nuevo trabajo, sino que puede hacer lo que mejor sabe hacer, y ganar dinero por ello.

10. LOGROS MÁS RECIENTE DEL MICROCRÉDITO

10.1. EL RECONOCIMIENTO MUNDIAL DEL MICROCRÉDITO

La concesión del Premio Nobel de la Paz 2006 a Muhammad Yunus y al Grameen Bank por sus esfuerzos para aliviar la pobreza ha supuesto un reconocimiento oficial y ha demostrado que el microcrédito es una de las herramientas más importantes para el alivio de la pobreza. El profesor Muhammad Yunus y el Grameen creen que la paz duradera no puede lograrse a menos que grandes grupos de población encuentren la forma de salir de la pobreza. El microcrédito es uno de esos medios.

10.2. ALCANCE GLOBAL DEL MICROCRÉDITO

Hace unos 10 años, el Premio Nobel de la Paz profesor Muhammad Yunus, director gerente fundador del Banco Grameen y otras instituciones innovadoras de microfinanciación, *RESULTS Educational Fund*, una organización sin fin de lucro con sede en EE. UU., pidieron





a la comunidad internacional establecer un objetivo agresivo y mensurable para ampliar el alcance de las microfinanzas. Posteriormente organizaron la primera Cumbre de Microcrédito en 1997 en Washington, DC, se reunieron en torno a un objetivo audaz de conseguir que 100 millones de las familias más pobres del mundo, especialmente a las mujeres de esas familias, recibieran crédito para autoempleo y otros servicios financieros y empresariales para finales de 2005. La cumbre no pudo llegar a los 100 millones de las familias más pobres al final de 2005, pero lo consiguieron sólo 18 meses después del tiempo propuesto.

Por lo tanto, según las estadísticas de la Cumbre de Microcrédito, a 31 de diciembre de 2007, todas las 3.552 instituciones de microcrédito juntas alcanzaban los 154.825.825 clientes, de los cuales 106.584.679 estaban entre los más pobres cuando tomaron su primer préstamo. Suponiendo cinco personas por familia, los 106 millones clientes más pobres, a finales de 2007 representaban unos 530 millones de miembros de la familia.

Mujeres clientes

De los 107 millones de clientes más pobres que se contabilizaron a finales de 2007, 88.726.893 son mujeres. El crecimiento en el número de mujeres muy pobres alcanzado ha pasado de 10,3 millones a finales de 1999 hasta 88,7 millones a finales de 2007. Un gran éxito del microcrédito.

Crecimiento global del microcrédito desde 1997 a 31 de diciembre de 2007

En la siguiente tabla podemos apreciar los logros estadísticos del microcrédito desde 1997 a diciembre de 2007.

Año	Número de Organizaciones	Alcance	Número de los pobres más pobres
1997	618	13.478.797	7,600,000
1998	925 925	20,938,899	12,221,918
1999	1065	23,555,689	13,779,872
2000	1567	30,681,107	19,327,451
2001	2186	54,932,235	26,878,332
2002	2572	67,606,080	41,594,778
2003	2931	80,868,343	54,785,433
2004	3164	92,270,289	66,614,871
2005	3133	113,261,390	81,949,036
2006	3316	133,030,913	92,922,574
2007	3,552	154,825,825	106,584,679





En el cuadro anterior podemos ver que 3.552 organizaciones de microfinanzas han llegado a 154.825.825 clientes y de ellos 106.584.679 clientes son los más pobres de los pobres. El crecimiento desde 7,6 millones de pobres a finales de 1997 a 106.584.679 millones de pobres a finales de 2007 representa un porcentaje muy alto de crecimiento.

Proyección regional de microcrédito hasta el 31 de diciembre de 2007

El alcance y los logros del microcrédito no son uniformes y simétricos en todo el mundo. En el siguiente cuadro podemos apreciar el alcance regional de los microcréditos y el número de clientes más pobres, así como el número de mujeres clientes más pobres.

Proyección regional de microcrédito hasta el 31 de diciembre de 2007

Región	Número de Organizaciones	Número de clientes totales	Número de clientes más pobres	Número de mujeres clientes más pobres
África subsahariana	935	9,189,852	6,379,707	3,992,752
Asia y Pacífico	1,727	129,438,919	96,514,127	82,186,663
América Latina y el Caribe	613	7,772,769	2,206,718	1,450,669
Oriente Medio y Norte de África	85	3,310,477	1,140,999	890,418
América del Norte y Europa Occidental	127	176,958	109,318	72,576
Europa del Este & Asia Central	65	4,936,877	233,810	133,815
Global Total	3,352 3.352	154,825,825	106,584,679	88,726,893

El crecimiento del microcrédito, durante la última década (1997 a 2007)

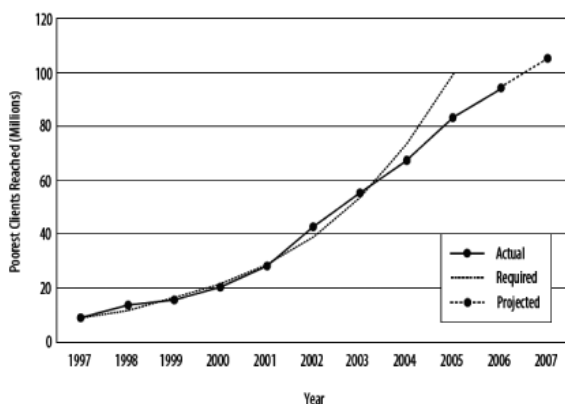
El primer objetivo de la Cumbre de Microcrédito era llegar a los 100 millones de familias más pobres a fines de 2005. Sin embargo, la campaña de la Cumbre alcanzó su objetivo un poco más tarde, a mediados de 2007. En la línea de la proyección inferior se puede apreciar el crecimiento anual global del microcrédito:

En el gráfico siguiente podemos ver la línea de crecimiento necesaria, la línea de crecimiento real y la línea de crecimiento prevista. La línea de crecimiento requerida muestra que para el año 2005 se exigía que el alcance de los más pobres de los pobres fuese de 100 millones pero la línea de crecimiento real muestra que el microcrédito ha llegado a 100 millones de los más pobres de los pobres entre 2006 y 2007. Ciertamente, este logro es muy inspirador. Esperamos que si la industria de las microfinanzas puede continuar este crecimiento con calidad, la creación de un mundo libre de pobreza no será nunca más un sueño.





Figure 1: Growth Trajectory, 1997–2007



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la *Microcredit Summit Campaign*

Objetivos de la Campaña de la Cumbre del Microcrédito

En abril de 2005, la Campaña de la Cumbre de Microcrédito, anunció la ampliación de la campaña hasta el año 2015 en la Cumbre de Microcrédito de la América Latina y el Caribe celebrada en Santiago de Chile. La II Fase de la Campaña, de 2006-2015, tiene dos objetivos.

El primer objetivo es garantizar que los 175 millones de las familias más pobres del mundo, especialmente las mujeres, obtengan créditos para el autoempleo y otros servicios financieros y empresariales para finales de 2015.

El segundo objetivo de la campaña es asegurar que 100 millones de las familias más pobres del mundo pasen de estar por debajo de 1 dólar USA al día ajustado por paridad de poder adquisitivo (PPA) a más de 1 dólar USA al día por PPA, a finales de 2015.

Con un promedio de 5 personas por familia, se puede estimar que 500 millones de pobres estarían por encima de 1 dólar USA al día, lo que implica situarse muy cerca de la consecución de la Meta de Desarrollo del Milenio de reducir a la mitad la pobreza absoluta. Este es exactamente el tipo de progreso necesario para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

11. CONCLUSIÓN

La experiencia de los últimos 30 años ha demostrado que una política de microcrédito adecuada puede jugar un papel económico, social y político de gran alcance en cualquier sociedad en cualquier parte del mundo. El crédito es un arma poderosa, cualquiera que tenga





acceso al mismo está, sin duda, en mejores condiciones de tornar a su favor las fuerzas de su entorno.

Es alentador que las instituciones microfinancieras actualmente presten servicios a unos 107 millones de pobres de todo el mundo, pero es desalentador que este número sea sólo una fracción de la demanda total. Hay alrededor de 1,2 billones de personas que viven con menos de un dólar por día y casi la mitad de la población mundial vive con menos de dos dólares al día. Así que todavía hay mucho camino por recorrer.

Fue demasiado tarde, pero gracias al Comité Noruego del Nobel por la concesión del Premio Nobel de la Paz de 2006 al profesor Muhammad Yunus y al Grameen Bank, el mundo pudo visualizar de nuevo el poder del microcrédito.

Además de esto, esta combinación económica ha despertado muchas conciencias e hizo entender a la gente el impacto real del sector de la banca tradicional en todo el mundo. Todo el mundo sabe que esta crisis financiera ha comenzado con la crisis de crédito. Todos los grandes bancos han facilitado crédito a sus clientes con las garantías adecuadas y los instrumentos jurídicos necesarios. Pero todos sus activos de garantía e instrumentos jurídicos no han podido garantizar los reembolsos a tiempo. Así pues, si la garantía no es capaz de asegurar los reembolsos, nos podemos plantear por qué en base a las garantías más de la mitad de la población total del planeta está excluida de este sistema bancario tradicional. En este momento es fundamental rediseñar este antiguo sistema financiero y buscar alternativas a fin de incluir a todos los seres humanos en un nuevo sistema financiero incluyente.

El modelo de microcrédito Grameen concede préstamos pequeños a los pobres y a los excluidos sin ninguna garantía o contactos legalmente exigibles. Se basa en la “confianza mutua” y la “relación humana”. El microcrédito representa no sólo el acceso a los servicios financieros, sino que da alta prioridad a la construcción de capital social. Promueve la autoestima entre los pobres excluidos a través de la formación de grupos, el asesoramiento regular, la calidad de liderazgo en desarrollo y estimula la capacidad empresarial.

Creemos que la caridad no es una respuesta a la pobreza. Sólo ayuda a que la pobreza continúe. Crea dependencia y abandona la iniciativa del individuo frente al muro de la pobreza. El impulso de la energía y la creatividad de cada ser humano es la respuesta a la pobreza. Para ello, lo que todos tenemos que hacer es dar acceso a todos los seres humanos a un sistema de préstamos bien diseñados. Cuanto antes consideremos ésta, como una cuestión fundamental, y todos contribuyamos a la lucha contra la pobreza, mayor será la probabilidad de lograr un mundo sin pobreza. Y éste es un objetivo loable.







9. Microcrédito y exclusión financiera

ÁNGEL FONT. FUNDACIÓN CAIXA CATALUÑA

*La enorme pobreza y la obscena desigualdad son unos azotes tan terribles
de nuestros días —días en los que nuestro mundo presume
de prodigiosos avances en ciencia, tecnología, industria y
en acopio de riqueza— que deben compararse con
las lacras sociales de la esclavitud y el apartheid*

Nelson Mandela, ex presidente de Sudáfrica

1. EN UN MERCADO DE MOZAMBIQUE

La primera vez que visité Maputo, a principios de 2001, la ciudad rebosaba vitalidad. Atrás quedaban casi dos décadas de guerra civil fratricida que arrasaron el país y lo situaron en una de las tres posiciones de cola de los diversos indicadores de desarrollo social y económico del mundo. A pesar de una apariencia de enfrentamiento clásico entre un grupo armado cercano al marxismo —la FRELIMO que contó con el apoyo soviético durante los ochenta— y otro de corte más liberal y conservador —la RENAMO alentado y financiado por el vecino régimen sudafricano del Apartheid—, el conflicto fue mucho más complejo con derivaciones de luchas de clanes, de etnias, y de otros intereses específicos. Los acuerdos de paz de 1992 se lograron tras la caída del muro de Berlín, el cambio de régimen en Sudáfrica y una mediación internacional, entre la que destacó la efectividad de la Comunidad de San Egidio de Roma.

Tras el periodo de guerra, fueron las inundaciones las que provocaron la devastación y la muerte en Mozambique. Las *xeiras* —tal como las denominan ahí, en portugués, azotaron el país en varias ocasiones durante la década de los 1990 y dejaron un rastro de destrucción y muerte. Los efectos del agua afectaron especialmente al precario parque de viviendas del país —construcciones muy rudimentarias fuera de las ciudades— y a las ya castigadas infraestructuras de transporte y comunicaciones.

En el año 2000 una imagen recorrió los informativos de todo el mundo. Una mujer atrapada por la fuerza del agua en lo alto de un árbol había dado a luz durante la noche. Su hija, Rosita, se convirtió en el rostro de las peores inundaciones de los últimos 50 años que dejaron más de 700 muertos y cerca de un millón de damnificados. Al día siguiente, un helicóptero de la fuerza armada surafricana rescató a la madre y a su hija. La difusión de esa fotografía movilizó miles de donativos particulares a las organizaciones humanitarias que trabajaban por paliar los efectos de las inundaciones en Mozambique.





Paseaba por las calles de Maputo con Gildo de Lucas, el director de Tchuma, una cooperativa de ahorro y crédito mozambiqueña nacida en 1998 y la única institución microfinanciera del país de origen nacional. Su principal promotora había sido la Fundación para el Desarrollo Comunitario, ONG local presidida por la ex primera dama del país, la Sra. Graça Machel, viuda de Samora Machel, presidente asesinado cuando se dirigía a una de las mesas de negociación del conflicto armado. Tchuma, en bantú significa riqueza o dinero.

Tras recorrer el centro de la ciudad llegamos a uno de los mercados más importantes de Maputo. En lo que había sido una gran explanada, se agolpaban centenares de pequeños puestos de venta de todo tipo de alimentos, vestidos, y aparatos electrónicos, sin excesivo orden aparente. Las paradas más consolidadas disponían de unas casetas de madera, las que menos, un simple carro donde se exponía la mercancía.

Finalmente llegamos a saludar a la señora Albertina. Con su colorido y estampado vestido y su turbante a juego regentaba una de las fruterías más concurridas del mercado. Había sido una de las primeras clientas de Tchuma y Gildo quería que me explicase directamente su experiencia con el microcrédito. Tras los saludos y las sonrisas —no era muy habitual ver blancos comprando fruta en el mercado— nos apartamos a conversar mientras su hija atendía a las clientas.

Albertina nos explicó cómo empezó a vender fruta. “Mi marido se quedó sin trabajo y tuve que buscar alguna manera de conseguir ingresos. Me dijeron que aquí, en el mercado, podría vender. Pero necesitaba algo de dinero para comprar la mercancía”. Al llegar al mercado le recomendaron que visitara al señor Joau, para que le prestara algo de dinero. Este señor ejercía una función informal de responsable del mercado a través de la usura. Él le marcó las siguientes condiciones: le prestaría por las mañanas unos 90.000 meticaís, equivalente a unos 10 euros. Por las tardes al acabar la jornada debía devolverle 100.000 meticaís. Es decir un préstamo al 10 por ciento cada día, que equivale a un 300 por ciento mensual y a un 3.600 por ciento anual! Todo un negocio.

Aún con esas condiciones Albertina inició su actividad. Todas las mañanas, al despuntar el sol, pasaba a buscar su préstamo. Con el dinero en las manos se acercaba al mayorista y compraba unos kilos de naranjas y otras frutas y los disponía en pequeñas bolsitas de dos o tres piezas. Al principio vendía en el suelo, encima de un mantel. El margen de la venta le permitía devolver el préstamo puntualmente, a cambio de entregar buena parte de la ganancia diaria. En la mayoría de los días, más de la mitad de la ganancia se iba en forma de intereses.

Unos meses más tarde llegó uno de los primeros técnicos de Tchuma al mercado a ofrecer crédito. Les informaban de las condiciones y les animaban a hacerse socias de la cooperativa. Tchuma ofrece créditos a partir de 500.000 meticaís (unos 50 euros), a devolver en 6 meses y a una tasa de interés del 5 por ciento mensual, es decir un 60 por ciento anual.

Estoy convencido que a más de uno le sorprenderá que una institución microfinanciera, cuya principal misión es apoyar a la gente a salir de la pobreza mediante el microcrédito,





aplique tipos de interés equivalentes al 60 por ciento anual, especialmente después de haber vivido en Europa el periodo con tipos de interés más bajos de toda la historia reciente. Todo depende de las diferentes situaciones en las que se desenvuelve el mercado crediticio.

Estos tipos de interés del 5 por ciento mensual sólo se explican si se tienen en cuenta varios factores. El primero, la debilidad de la moneda local, el meticai, con un elevado ritmo de inflación y devaluaciones periódicas respecto a las principales monedas de cambio en la zona. Por ello, el tipo de interés al que prestan los bancos en Mozambique —nunca a las personas pobres— es también elevado, alrededor del 25 por ciento anual. De hecho, no hace tantos años que en España se daba una situación similar. Durante los años 1970 y 1980 no era difícil encontrar operaciones hipotecarias alrededor del 20 por ciento y operaciones de crédito comercial superiores al 25 por ciento.

El segundo factor corresponde a la naturaleza de la gestión administrativa del microcrédito. Son operaciones de crédito de un importe muy reducido, con costes de gestión asociados que son, en proporción, muy elevados y que deben repercutirse en los tipos de interés para conseguir que las instituciones microfinancieras sean autosostenibles. El aspecto del coste de las operaciones y la necesidad de la autofinanciación es uno de los debates clave del futuro del movimiento microfinanciero y lo retomaré más adelante.

Lo que es evidente es que Albertina hizo un buen negocio al hacerse socia y acceder al primer crédito de Tchuma. Sus costes financieros se redujeron unas 60 veces y su plazo de financiación se multiplicó por 180. En aquel momento pudo invertir parte del préstamo en mejorar su puesto, y el resto lo destinó comprar fruta en mejores condiciones: mayor cantidad de mercancía, menor precio unitario, mayor margen comercial. La receta ideal de todo comerciante, si se logra vender todo, por supuesto. Además, al disminuir la parte de sus beneficios que debía destinar al pago de intereses sus ingresos diarios pasaron de una cantidad equivalente a unos cincuenta céntimos de euro al día, a más de dos euros diarios. Evidentemente no es mucho, pero en sus condiciones, fue suficiente para mandar a sus hijos mayores a la escuela y mejorar la dieta familiar, superando de esa forma las formas más extremas de la pobreza.

Albertina estaba atrapada en la usura de Joau. Sus márgenes comerciales podían soportar en aquel momento los costes asociados al crédito de Tchuma, mientras que cuando operaba con la financiación de Joau prácticamente todo su beneficio debía transferírsele. Se encontraba en una situación de abuso. No podía dejar de tomar prestado el dinero de Joau, ya que no tenía alternativa de financiación para su actividad. Pero cuando lo tomaba, buena parte de su ganancia legítima se le escapaba de las manos. Albertina tampoco tenía capacidad de negociación. Y la trampa del usurero se convertía en la trampa de la pobreza de su familia.

Entendemos por usura aquellas prácticas en las que el comercio del dinero se da desde posiciones de abuso. Pero evidentemente la percepción de lo que es abuso y lo que no lo es puede ser relativa y sujeta a diferentes interpretaciones. Por ejemplo, el boom crediticio que





se vive en España desde el cambio de milenio con uno de los niveles de competencia entre entidades financieras más elevado del mundo occidental y un contexto de tipos de interés bajos no parece que sea un entorno apropiado para situaciones de usura. A pesar de ello, la tendencia cada vez mayor a usar nuevas formas de crédito impulsivo para el consumo, con elevados tipos asociados, puede hacer cambiar la percepción de que la usura está alejada de nuestro entorno.

Además, el concepto de usura ha estado, desde siempre, sujeto a un juicio moral. La aparición en los textos sagrados básicos de las tres grandes religiones monoteístas —la judía, la cristiana y la musulmana— de referencias explícitas a lo impropio de la práctica del comercio de dinero en condiciones de abuso, ha dado pie a variadas interpretaciones. Así, en la Edad Media las costumbres de la época reservaban la actividad de cambista y prestatario a la comunidad judía, ya que se consideraba ilícito que un cristiano pudiese generar beneficio del comercio del dinero. A pesar de ello, la Iglesia y la nobleza no tenían inconveniente de beneficiarse de este tipo de financiaciones.

Por su parte, la interpretación clásica del Islam, que se mantiene bastante generalizada en nuestros días, considera usura cualquier tipo de lucro de la actividad bancaria, negando por tanto, la necesidad que utilizar los tipos de interés. Ello ha dado pie al desarrollo de la banca islámica que realiza toda su actividad sin aplicar tipos de interés. Su implantación ha requerido de la creación de familias de productos financieros alternativos a los que conocemos en nuestro entorno occidental.

Estos criterios son interpretables en función del contexto social, económico y político. Un claro ejemplo es el propio Grameen Bank, pionero de los microcréditos —y que aplica tasas de interés propias de las organizaciones microfinancieras—, que nace en el seno de un país musulmán. En este caso, las posibles salvedades quedan, precisamente, anuladas por representar un eficaz instrumento de lucha contra la usura instalada en las aldeas rurales del país.

2. LA USURA VUELVE A LAS CALLES DE BARCELONA

Hasta hace pocos años, situaciones de despotismo financiero como las expuestas en el apartado anterior solían quedar muy alejadas de la realidad que se vivía en España. Eran historias que pasaban lejos, y que nuestro entorno civilizado y normalizado no admitiría. Lo cierto es que el agudo proceso migratorio experimentado en España en la última década ha acercado mucho más de lo que muchas veces imaginamos estas situaciones a nuestro territorio.

Así lo experimentamos en 2001, cuando a los pocos meses de iniciar nuestro programa de microcréditos en la fundación Un Sol Món recibí una llamada de un responsable parroquial de Cáritas de Barcelona. Me pedía que asistiésemos la petición de microcrédito de la señora Wendy, de origen ecuatoriano.





Siguiendo nuestro protocolo inicial, pedí a mi interlocutor me indicara para qué tipo de negocio o actividad económica precisaba el dinero. Me indicó que no necesitaba fondos para ningún negocio. Como muchas de sus compatriotas que habían llegado a España tras la profunda crisis financiera, social y política que vivió Ecuador a finales de los noventa, Wendy trabajaba en el servicio doméstico y pensaba mantenerse en él. Al parecer precisaba el dinero para cancelar deudas contraídas en Ecuador.

Ése no era un destino previsto para nuestra incipiente actividad microfinanciera. Habíamos fijado nuestro primer producto como un crédito para el autoempleo dirigido a aquellas personas que tuvieran una idea de negocio viable y que no dispusieran de las garantías y avales suficientes para conseguir la financiación por los mecanismos convencionales. A pesar de ello, y alentado por una cierta curiosidad accedí a concertar una entrevista de Wendy con uno de los analistas del equipo técnico de microcrédito.

El proceso de análisis de microcrédito para el autoempleo que iniciamos en España, al no basarse en garantías ni avales formales, se fundamenta en el conocimiento profundo de la situación personal y de la idea de negocio de la persona solicitante. Por ello, la entrevista personal entre el analista y el cliente es determinante.

En el caso de Wendy, y debido a la singularidad que mostraba el caso, solicité al analista que me permitiera participar en alguna fase de la entrevista. Así fue cómo conocí su historia: Wendy había salido de Quito hacía un año. Vino sola dejando a sus dos hijas adolescentes al cargo del marido, que sobrevivía en medio de una gran precariedad laboral. Esta ha sido una de las estrategias de inmigración más frecuentes desde los países andinos y caribeños, y más concretamente desde Ecuador y la República Dominicana. Primero viaja la mujer que suele encontrar mayores facilidades para acceder rápidamente a un empleo en el sector doméstico. De forma prácticamente inmediata, inicia un envío regular de remesas. Una vez el proyecto se estabiliza y se van cumpliendo los plazos legales —en un periodo no inferior a cinco años— la familia va reagrupándose, completando así el proyecto migratorio familiar.

La familia de Wendy no podía sufragar los costes del viaje y los primeros gastos de instalación, por lo que recurrió al *Chulquero* que es la denominación del usurero en el Ecuador. Suele ser una persona respetable de la comunidad a la que la gente acude en busca de ayuda en momentos de necesidad. A diferencia de lo que se podría percibir desde fuera, el *Chulquero* no necesariamente tiene mala fama entre sus convecinos, sino todo lo contrario.

Las condiciones del crédito sí eran de usura. Wendy tomó prestados unos 2500 dólares americanos, equivalentes a unos 2000 euros. El *Chulquero* le aplicará durante la vigencia del crédito un 10 por ciento de interés mensual sobre la deuda acumulada. Es decir los intereses se calculan mensualmente, no únicamente sobre el capital pendiente sino también sobre los intereses adeudados. Estas condiciones suelen ser una trampa ya que si el crédito no se devuelve relativamente rápido, el cálculo compuesto de intereses aumenta la deuda en una progresión geométrica.





Este fue el caso de Wendy. Desde que llegó, tardó tres meses en ingresar su primer sueldo. En cuanto lo tuvo, fijó el envío de 120 euros (unos 140 dólares) para el *Chulquero* y otros 120 euros para su familia. Con el resto de su salario de 600 euros conseguía apenas pagar su habitación en un piso compartido y cubrir sus gastos de manutención en España.

Con este nivel de devolución en tan sólo doce meses la deuda de Wendy se había multiplicado por el efecto del interés compuesto y ya ascendía a 6.500 dólares americanos, 2 veces y media más de lo prestado⁶⁶. Wendy sufría esta situación con mucha aprensión. Sabía que no podía retrasarse en el pago de su cuota mensual. Si algún mes, en alguna de las casas donde trabajaba le pagaban más tarde, o la remesadora se retrasaba en el pago correspondiente, sus hijas adolescentes recibían la visita amenazadora de dos hombres corpulentos que les “recor-daban” la obligación en el pago.

Con estos antecedentes, solicitamos una ampliación del concepto de microcrédito para nuestro programa. El destino podría ser tanto el autoempleo como otras actividades generadoras de ingresos. Entre éstas, incluimos la cancelación de deudas en origen y otras necesidades básicas que permitan en aumento de la renta de los prestatarios, como, por ejemplo, los costes para licencias de conducción. Con la ampliación del destino, analizamos rápidamente la viabilidad de la propuesta de Wendy y se aprobó el primer microcrédito del programa dirigido a la cancelación de deudas con *chulqueros*.

Recuerdo perfectamente la cara de emoción de Wendy el día que vino a la oficina a firmar el contrato de concesión de un préstamo de 6.000 euros a un 6 por ciento de interés simple anual (sólo sobre capital pendiente) con un plazo de devolución de tres años que le permitía mantener la cuota de 100 euros mensuales y saldar su deuda en origen. Ha pasado un tiempo ya desde entonces. La trayectoria laboral de Wendy no ha estado exenta de dificultades económicas pero, con su esfuerzo, su proyecto de reagrupación familiar será una realidad muy pronto.

3. SOLUCIONES NUEVAS A PROBLEMAS CLÁSICOS

Como hemos visto en los diferentes ejemplos mostrados, el movimiento de los microcréditos nace principalmente como una respuesta a la situación de abuso y dominación que ejerce la usura. Este tipo de injusticia se da cuando no existen sistemas financieros capaces de atender a las necesidades de las capas más desfavorecidas de la sociedad. Es evidente que esta situación no es exclusiva del último tercio del siglo xx, momento en el que se configura el concepto moderno de microcrédito. La usura y la injusticia social no son realidades nuevas, puesto que

66. Mediante un simple cálculo se puede comprobar que la deuda pendiente de un crédito fijado en las condiciones establecidas por el *Chulquero* (capital prestado: 2500 dólares; Interés: 10 por ciento mensual sobre la deuda pendiente) crece exponencialmente con cuotas mensuales por debajo de los 333 dólares americanos.





aparecen prácticamente a la par que se inicia el uso del dinero. En las sociedades europeas de la Edad Media, la usura era también una práctica habitual. A lo largo de los últimos tres siglos, y a medida que las revoluciones y los avances ilustrados iban dejando atrás las viejas estructuras sociales, se han ido generando soluciones alternativas. En nuestro entorno más próximo, éstas se plasmaron principalmente en los Montes de Piedad y, posteriormente, en las cajas de ahorro y en otro tipo de entidades mutualistas.

Los Montes de Piedad representaron, ya en el siglo XVIII una clara apuesta por la creación de sistemas financieros inclusivos, que alcanzaran a toda la población, sea cual sea su condición. Su desarrollo permitió la creación de entidades especializadas en crédito prendario⁶⁷ en diversos países, aunque su mayor implantación se dio en los países europeos del arco mediterráneo y posteriormente en América Latina⁶⁸. El mecanismo de los montes de piedad ha pervivido hasta nuestros días, aunque su utilización ha disminuido mucho a medida que los sistemas financieros iban avanzando, hasta representar una actividad residual en el sistema financiero actual. En España todas las instituciones de crédito prendario han sido integradas por o fusionadas con cajas de ahorro, que en, algún caso, las mantienen como una actividad casi marginal.

Posteriormente, en la segunda mitad del siglo XIX, nace un nuevo concepto de instituciones sociales que adopta diferentes formas en los diferentes países europeos⁶⁹. Son las cajas de ahorro u otras entidades parecidas de sistemas mutuales o cooperativos cuyos principales objetivos eran la promoción de la “virtud del ahorro popular”, la lucha contra la usura, y el desarrollo de los pequeños artesanos, comerciantes y campesinos, mediante el crédito. Durante muchos años las cajas de ahorro y los bancos mutualistas fueron la única alternativa que tuvieron la mayoría de los europeos para participar en el sistema económico, ya que no podían acceder a los bancos comerciales, por estar únicamente enfocados a las grandes corporaciones y fortunas del país.

Las cajas de ahorro también han pervivido hasta nuestros días, pero a diferencia de los Montes de Piedad, en la mayoría de casos mantienen un vigor económico incontestable. Éste es el caso de las cajas de ahorro alemanas que juegan un papel relevante dentro del atomizado sistema financiero germano y, muy especialmente, es el caso de las cajas de ahorro espa-

67. El crédito prendario se basa en préstamos de pequeña cuantía dirigidos a personas sin garantías y avales para créditos convencionales, en los que se admitían depósitos de prendas u objetos de un cierto valor (por ejemplo, joyas) como garantía colateral al préstamo. El préstamo suele alcanzar un importe próximo al valor de la pieza depositada como prenda y suele tener una duración inferior a los doce meses, aunque puede renovarse.

68. Ver Asociación Internacional de Entidades de Crédito Prendario, www.pignus.org. Actualmente la Presidencia y la Secretaría General de esta asociación está ostentada por Caja Granada

69. Por ejemplo, en Alemania, Friedrich Raiffeisen, promovió en el siglo XIX un nuevo concepto de entidad social precursora de las actuales cooperativas de ahorro y crédito en las que los propios clientes ejercen de propietarios a través de la cooperativa.





ñolas que representan la mitad del sistema financiero nacional⁷⁰. Por el contrario, países con una larga tradición en cajas de ahorro como Inglaterra o Italia han visto cómo sus entidades se desnaturalizaban⁷¹ o desaparecían⁷² en las últimas dos décadas.

Como hemos podido comprobar, existe una clara coincidencia en las razones por las que nacen los microcréditos en América Latina y el Sudeste Asiático durante la década de los 1970, y los motivos por los que se crearon los montes de piedad en el siglo XVIII y las cajas de ahorros en el siglo XIX y principios del XX. Esta coincidencia hace que ninguno de los planteamientos esgrimidos por el movimiento de los microcréditos sea completamente ajeno a la realidad y a la esencia de las cajas de ahorros o las entidades de crédito prendario.

En el caso español, la difusión del concepto del microcrédito, a finales de los años 1990, coincide con un momento en el que se percibe que las cajas de ahorro —aún manteniendo su naturaleza jurídica— han perdido parte de su vocación social. Es por ello que los microcréditos han supuesto para muchas cajas de ahorro una oportunidad para reencontrarse con sus orígenes mutuales y sociales, que nunca abandonaron, pero que habían quedado cubiertos, en el paso del tiempo, por el polvo que genera la férrea competencia del mercado financiero español. En resumen, el microcrédito estaba impreso en el ADN de las cajas de ahorro pero hacía falta que una nueva generación reactivara esa parte del código genético que estaba un poco aletargado.

Una de las razones por las que las cajas de ahorro españolas habían dejado en estado de letargo una parte de su dimensión social, ha sido su propio éxito financiero. Ciertamente, buena parte de las clases populares de principios del siglo XX —obreros, campesinos, artesanos, pequeños comerciantes,...—, y que fueron los primeros clientes de las cajas de ahorro, han evolucionado hacia las clases medias a principios del siglo XXI. Esta evolución económica, social y cultural no es únicamente atribuible a la labor de las cajas de ahorros, aunque en muchos casos su papel en tal transformación tampoco es insignificante. A pesar de esta evolución, todavía existen colectivos en España que no disponen del acceso a los servicios financieros básicos, lo que llamamos, la exclusión financiera.

Recientemente las Naciones Unidas han reactivado una campaña para promover sistemas financieros inclusivos como único camino para el desarrollo de los pueblos y la erradi-

70. Una buena forma de entender la situación y perspectivas de las cajas de ahorro españolas es a través del trabajo del doctor Joan Cals. "El éxito de las Cajas de Ahorros. Historia reciente, estrategia competitiva y gobierno". Editorial Ariel. 2005

71. La transformación de las cajas de ahorro en sociedades financieras participadas por accionistas ha provocado una pérdida de la naturaleza fundacional y mutualista, y por tanto una asimilación total con los bancos comerciales, como ocurrió en Italia.

72. En Inglaterra la transformación de las cajas de ahorro en sociedades por acciones tuvo lugar en la década de los ochenta. Finalmente, fueron adquiridas por el grupo Lloyd's que las integró en su estructura comercial.



cación de la pobreza⁷³ mediante la publicación del denominado *Libro Azul* de la exclusión social. A pesar de que el informe constata la dificultad de conocer cuántas personas están en situación de exclusión financiera, se arrojan algunos datos interesantes. En los Estados Unidos un 91 por ciento de la población dispone de, al menos, una cuenta corriente a su nombre. En la Unión Europea la cifra es similar —un 90 por ciento— aunque el informe descubre desigualdades significativas entre países. Mientras que Dinamarca consigue que un 99 por ciento de sus ciudadanos tenga una cuenta corriente a su nombre, Italia sólo alcanza un 70 por ciento, cifra sorprendente, y baja, sólo explicable por la concentración de las entidades financieras italianas de los mercados más rentables, provocando el abandono de las zonas rurales más alejadas o de los barrios más populares, territorio que debía haber sido ocupado por las *cassì di risparmio*.

Para los países en desarrollo, el informe aporta datos que indican la profundidad de la exclusión financiera en el mundo:

País / Lugar	Porcentaje de población con una cuenta corriente
Botswana	47 por ciento
Brasil (urbano)	43 por ciento
Colombia (Bogotá)	39 por ciento
Sudáfrica	32 por ciento
Djibouti	25 por ciento
Ciudad de México	21 por ciento
Lesotho	17 por ciento
Tanzania	6 por ciento

Fuente: Bluebook, UNCDF, 2006

La ONU, en su informe, defiende la existencia de una variedad de instituciones financieras, especialmente mutuas de crédito, cajas de ahorros e instituciones microfinancieras, para incorporar a los más pobres al mercado financiero. Esta posición de las Naciones Unidas supone la irrupción de un nuevo aliado en el debate sobre el futuro de las cajas de ahorros españolas. En efecto, la discusión sobre la naturaleza jurídica de las cajas de ahorros españolas no es nueva, ya que diversos sectores en España e incluso en la Comisión Europea, defienden su conversión en sociedades anónimas participadas por accionistas. De esta manera se evitaría el hecho de que las cajas no puedan ser adquiridas por los bancos —argumentan—.

73. *Building Inclusive Financial Sectors for Development. United Nations Department of Economic and Social Affairs and the United Nations Capital Development Fund May 2006. (www.bluebook.uncdf.org)*



Aunque, probablemente, provocaría su “desnaturalización social”, como ya ha ocurrido en Italia y en el Reino Unido.

La institución dirigida por Kofi Annan reconoce y ensalza en el libro azul, el protagonismo de las instituciones microfinancieras en la consecución de los Objetivos del Milenio, de reducir a la mitad la pobreza extrema del mundo, antes del año 2015. No es para menos, ya que en la actualidad cerca de 1000 millones de personas están en situación de pobreza extrema, y unos 500 millones de éstas pueden verse favorecidas por programas de microcrédito en todo el mundo antes de esa fecha. Es decir, una buena parte del objetivo podría cumplirse, sólo con la contribución de la comunidad microfinanciera. Asimismo, las Naciones Unidas reclaman a los bancos centrales de todos los países que, además de velar por la protección de sus ahorradores y la estabilidad del sistema financiero, incorporen entre sus cometidos la mejora del acceso de los pobres y los microempresarios al mercado financiero.

Así pues, los datos aportados por el libro azul de la exclusión financiera indican que un elevado porcentaje de la población mundial no tiene acceso a los servicios financieros básicos, aproximadamente la mitad de la población mundial. También indica que, aunque la realidad en los países industrializados es claramente mejor, no está exenta de situaciones de exclusión financiera. A pesar de la dificultad para medir el número de personas que pueden estar fuera del sistema financiero en España, existen estimaciones que indican que este colectivo es significativo. Aunque el porcentaje de españoles que dispone de, al menos, una cuenta corriente supera el 96 por ciento, algunos analistas consideran que entre un 5 por ciento y un 10 por ciento de la población española no tendría acceso al resto de servicios financieros considerados básicos, entre ellos el acceso al crédito. Esta cifra sería suficientemente elevada como para plantear la necesidad de poner en marcha programas específicos de microcrédito en España.

A pesar de ello, nuestro nivel de exclusión financiera, presenta registros sensiblemente inferiores a los de otros países de nuestro inmediato entorno, incluso cuando se comparan con países con niveles de renta media superiores al español. Esta situación podría explicarse por la fuerte presencia de cajas de ahorros en toda España, con una política de atención cercana que ofrece una red de oficinas en pequeñas localidades y en barrios que no tiene comparación en otros países. La excepcional situación que vive España provocada por un incremento sin precedentes del número de personas inmigrantes que han llegado al país en los últimos años, está presionando al alza las situaciones de exclusión financiera. Recientes estudios han realizado una aproximación cuantitativa a la contribución de las cajas de ahorro españolas a la reducción de la exclusión financiera⁷⁴.

Ésta se calcula mediante tres factores. El primero es el mantenimiento de oficinas que operan en municipios potencialmente rescatados de la exclusión financiera en unos 1.200

74. Valle Sánchez, V., “El Dividendo social de las cajas de ahorros españolas”. *Papeles de Economía Española*, Volumen I. número 100.





municipios españoles, normalmente municipios de menos de 2000 habitantes en entornos rurales. En segundo lugar, se calculan los servicios prestados en forma de crédito social, ya sea en forma de crédito prendario o en forma de microcrédito para el autoempleo. Finalmente, se considera la financiación de actividades de sensibilidad social, como son la vivienda social o la financiación rural. Para el conjunto de las cajas de ahorros españolas, esta contribución superaba los 4.000 millones de euros en 2002.

Como se ha indicado, la realidad de exclusión financiera en países como el Reino Unido e Italia es todavía más desfavorable y la cifra de excluidos podría elevarse hasta el 15 por ciento o incluso el 30 por ciento de la población. Esto podría explicarse por su peculiar entorno financiero muy marcado por la concentración del negocio financiero en un número muy reducido de bancos, que en los últimos años han impulsado una política de reducción del número de oficinas —han cerrado las situadas en puntos más alejados o con menor nivel de renta— y un incremento de los nuevos canales —por ejemplo, la banca por Internet— que no llegan a toda la población.

Paradójicamente, esta situación se da en países con una gran tradición de banca social —Inglaterra fue la cuna de las cajas de ahorro— que, como ya se ha indicado, han pasado en los últimos años por procesos progresivos de reforma que han desnaturalizado las cajas de ahorro hasta convertirlas en sociedades por acciones equivalentes a bancos y alejadas de su origen benéfico-social.

4. EL ACCESO AL CRÉDITO, UN DERECHO UNIVERSAL

Los resultados de las diferentes políticas de inclusión financiera desarrolladas a lo largo de los últimos 150 años —ya sean las que ejercieron en su momento las cajas de ahorro en los países europeos, o bien las que ejercen las instituciones microfinancieras en muchos países del Sudeste asiático— son altamente positivos. Es difícil medir con indicadores cuantitativos el impacto social de las cajas de ahorro a lo largo de su historia, aunque muchos estudios han reflejado impactos significativos. Por su parte, muchos estudios universitarios han establecido planes de investigación social sobre el impacto de las instituciones microfinancieras en la última década. El último informe de la Campaña Global del Microcrédito cifra en más de 330 millones de personas los beneficiarios del microcrédito. “Una cantidad de personas equivalente a la población de la Unión Europea” (antes de la última ampliación), compara el estudio. Estos indicadores de impacto tienen implicaciones tanto desde la perspectiva social —de reducción de la pobreza y las desigualdades— como de la perspectiva económica —crecimiento sostenido de la riqueza de una sociedad.

Estos dos ámbitos —los económicos y los sociales— se suelen diferenciar claramente en nuestras actividades cotidianas. En cambio, en las microfinanzas, forman parte de una misma dimensión. Así, en nuestra sociedad, aquello que tiene una visión económica suele verse





como antagónico de aquello que precisa de una lectura más social. En una empresa, por ejemplo, aquellos aspectos que no inciden de forma directa en la cuenta de resultados han sido considerados como los más superfluos o innecesarios, a veces denominados los costes sociales. También en las políticas públicas existe una clara separación entre las políticas económicas —que podríamos denominar *hard*— y las políticas sociales —o *soft*—. En general, mientras que las políticas *hard* suelen ser serias, e inciden en el crecimiento económico y las finanzas de un país, las *soft* son un poco más frívolas y mantienen una visión paternalista de la sociedad. “Hemos de ayudar a las personas necesitadas”. Es curioso comprobar que en las políticas *hard* suelen concentrarse hombres en los puestos clave, mientras que las mujeres acostumbran a tener una presencia proporcionalmente mayor en las políticas *soft*.

Esta división entre las políticas económicas y las sociales no suele adaptarse a la realidad de las actuaciones microfinancieras ya que, por definición, persiguen tanto objetivos sociales como económicos. Su razón de ser pone al mismo nivel el apoyo a las personas con menos recursos, como la sostenibilidad económica y financiera del programa. De hecho, cuando las instituciones que se dedican a las microfinanzas se relacionan con alguno de los diferentes niveles de la Administración Pública, suelen tener algunas dificultades de interlocución. En general, los responsables de políticas *soft*, suelen encontrar en estos programas un componente demasiado economicista para ser considerados parte de una política social —normalmente basada en subvenciones—. Cobrar una tasa de interés o una comisión a una persona sin recursos se considera nada menos que un sacrilegio, desde este contexto.

Por su parte, los responsables de políticas *hard* suelen ver en estas actividades una orientación demasiado social como para ser parte de una política pública económica seria. Hasta hace muy poco tiempo, los bancos centrales no han considerado las microfinanzas como parte del sistema financiero. Por suerte, estas percepciones han evolucionado. Por esta razón resulta cada vez más fácil convencer a los responsables políticos de que para establecer una política social sostenible, que no provoque más Bonsais, es preciso considerar dinámicas como las del microcrédito. Y de la misma forma, cada vez más, las autoridades financieras de los países están incorporando las instituciones microfinancieras como un elemento clave de la estrategia de inclusión financiera. Se va conformando la idea de que para construir un país con futuro se deben buscar estrategias de crecimiento económico junto con mecanismos de equidad social. Y para ello es preciso crear un sistema financiero que se configure como un continuo de instituciones financieras que tanto puedan atender los aspectos más avanzados y competitivos como atender a las familias de menores ingresos.

Hasta el momento hemos utilizado los términos microcrédito y microfinanzas de forma prácticamente sinónima, aunque de hecho no lo son, ya que un concepto incluye al otro. Consideramos microcrédito, a los programas que proveen de crédito para el autoempleo o para la generación de ingresos a personas pobres que no disponen del acceso al sistema financiero formal por falta de garantías. Por microfinanzas entendemos, además del microcrédi-





to, otros servicios financieros (como el ahorro, los seguros, las remesas) y otros servicios no financieros (formación, asistencia técnica) dirigidos a las personas sin recursos que gestionan microempresas. A efectos prácticos, utilizaremos en este trabajo el concepto microcrédito y microfinanzas de forma complementaria y en ocasiones, sinónima.

En cierto modo, crédito y ahorro, cuando son aplicados en las economías familiares, son dos mecanismos complementarios, como dos caras de la misma moneda. Tanto el crédito como el ahorro permiten hacer mucho de lo poco, y ampliar lo que es escaso. Mediante el pequeño ahorro se planifican objetivos mayores a medio y largo plazo —desde la compra de los libros de la escuela, hasta la adquisición o mejora de la vivienda—. Mediante el crédito se anticipa una necesidad de hoy que se irá devolviendo poco a poco en el futuro. Ahorro y crédito se complementan y deben mantener un equilibrio. Cuando uno predomina sobre el otro pueden aparecer tensiones económicas, ya sea en el seno de una familia, de una empresa o de un país entero.

En la Declaración Universal de los Derechos Humanos, aparecen los derechos básicos que cuentan con un consenso mundial. Con motivo del Forum Universal de las Culturas celebrado en Barcelona en 2004 se presentó el proyecto “Carta de Derechos Humanos Emergentes” que recoge otros derechos, también llamados de segunda generación o derechos sociales que intentan completarlos con otros derechos no recogidos en la primera lista⁷⁵. Entre estos nuevos derechos, en las últimas décadas, se ha planteado incluir el derecho al acceso universal al crédito, como un mecanismo que contribuye a la igualdad de oportunidades y la erradicación de la pobreza.

De hecho, la promoción del derecho al acceso al crédito mantiene un cierto parentesco con otras de las reivindicaciones más innovadoras en materia de renovación del estado del bienestar y la justicia social: la propuesta de una renta básica de ciudadanía, que plantea asegurar a toda persona la percepción de un ingreso mínimo periódico como derecho de ciudadanía⁷⁶. El artículo 24 del Estatuto de Autonomía de Catalunya indica “Las personas o familias que se encuentran en situación de pobreza tienen derecho a acceder a una renta garantizada de ciudadanía que les asegure los mínimos de una vida digna”. Es uno de los primeros reconocimientos legales a escala mundial de una aproximación al concepto de renta básica de ciudadanía, aunque requerirá que próximamente se articule su aplicación, mediante desarrollos legislativos específicos. De la misma forma, deberemos esperar para evaluar la aplicación de la Ley de la Renta Mínima que sancionó el presidente Lula da Silva en Brasil en 2004.

Aunque seguramente no todos verán la conexión entre renta básica y acceso universal al crédito, estoy firmemente convencido de que la forma práctica para aplicar los criterios de la

75. Ver la carta completa presentada en la web del forum 2004: http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/docs/OT_46_ES.pdf

76. Para más información Rafael Pinilla realiza una excelente aportación en “Más allá del bienestar. La renta básica de ciudadanía como innovación social basada en la evidencia.” Icaria Editorial. 2006





renta básica pasan por la adaptación de las prestaciones de rentas mínimas de inserción y su vinculación con proyectos de autoempleo, en los que el microcrédito debe jugar un papel clave. Compartiendo plenamente el planteamiento genérico del concepto de Renta Básica de Ciudadanía, discrepo de alguna de las propuestas para su puesta en práctica. Cualquier sociedad, y en especial aquéllas que han alcanzado un nivel de desarrollo y bienestar elevados, deberían estar en condiciones de asegurar unas condiciones mínimas de dignidad para cada ciudadano.

Cuando ese concepto se traduce en transferencias económicas directas en forma de subvenciones para los ciudadanos con mayores dificultades de incorporación en la sociedad, se puede estar anulando la capacidad de iniciativa de esas personas, perpetuando la trampa de la pobreza y dando sentido a la imagen de bonsais atrapados en sus macetas. Evidentemente, tanto las subvenciones como las transferencias directas a los ciudadanos, así como los mínimos exentos del impuesto de la renta, forman parte de las estrategias de redistribución de la riqueza en cualquier sociedad. A pesar de ello, mecanismos basados en los microcréditos y de la filosofía que de ellos se desprende, que también proponen transferencias directas de dinero, ponen el acento en la estimulación de la propia iniciativa en la creación de su puesto de trabajo, y podrían formar parte de los criterios para la aplicación del principio de la renta básica de ciudadanía en sociedades como la española.

Incluir el acceso universal al crédito como un derecho básico tiene diferentes consideraciones. Una de las más claras provocaría que, aunque el dinero siempre pertenece a alguien y por tanto tiene propiedad privada, su uso no puede ni debe ser ilimitado. Si los Estados y los gobiernos invierten tantos recursos y esfuerzos en mantener un Estado de derecho, unos mecanismos monetarios estables para facilitar la libre circulación del dinero y evitar la pérdida de su valor, es lógico que también los Estados puedan y deban fijar los límites de la acción del dinero. Parece normal que uno de esos límites sea la utilización del dinero para actividades ilícitas o fraudulentas, —como el comercio ilegal de drogas o armas—. Más controvertido puede ser que también se limite el uso del dinero para asegurar el acceso universal del crédito.

Esto es, que se fijen mecanismos para que el dinero “ocioso” o “no-productivo” pueda ser usado para asegurar que todas las personas puedan acceder a los recursos económicos mínimos que les permitan desarrollar sus actividades económicas. Alguien podría incluso pensar en alguna normativa que obligue a que cuando se detecten sumas de dinero “inactivas” éstas puedan destinarse temporalmente a financiar programas de acceso al crédito popular. Una tesis similar, e igual de controvertida, ha aparecido la ley sobre el derecho a la vivienda del gobierno catalán, en el que se fija un uso social de la vivienda, que condiciona el propio usufructo de la propiedad privada al cumplimiento de ese uso social⁷⁷.

77. “El ejercicio del derecho a la propiedad se condiciona al cumplimiento de su función social. La ley establece las causas de incumplimiento de esta función social que, entre otras, son : a) poner en riesgo la seguridad de las personas por falta de conservación; b) la desocupación permanente e injustificada; c) y la sobreocupación”. www.mediambient.gencat.net





La universalización del acceso al crédito ha sido desde hace siglos una de las mejores herramientas de que la sociedad dispone para luchar contra la lacra de la usura y los abusos, y se está configurando, como se indica en los próximos capítulos, como un nuevo paradigma para la erradicación de la pobreza y la exclusión social. Es por ello, que la reivindicación de las microfinanzas como una estrategia que alcance a un número cada vez mayor de personas (ya supera los cien millones de personas y se espera duplicar esa cifra en los próximos años) tiene una dimensión ética superior. Más que la mera inclusión del derecho al acceso universal al crédito en una declaración formal de las Naciones Unidas, aspecto que sería sumamente importante, el movimiento de las microfinanzas se ha propuesto demostrar que dispone de suficiente capacidad como para que ese derecho se convierta en realidad en un periodo de tiempo muy corto.

Otra de las singularidades de esta iniciativa es que representa, en palabras de Antonio Claret García, presidente de la Asociación Internacional de Crédito Prendario y Social: “una globalización a la inversa”. García se refiere a que, a pesar de los orígenes centenarios descritos, el formato actual del microcrédito supone un claro ejemplo de una transferencia de tecnología del Sur, que es donde se inició, desarrolló y acreditó su éxito —al Norte— que lo ha importado con las lógicas adaptaciones. No se dan muchos casos de transferencia en esta dirección. La mayoría de innovaciones tecnológicas de las últimas décadas e incluso de los últimos siglos, habían seguido la dirección opuesta.

El liderazgo tecnológico de Occidente es indiscutible desde los avances introducidos durante el Renacimiento. Las transferencias tecnológicas han sido prácticamente unidireccionales desde las revoluciones industriales de los siglos *xix* y *xx* y ha mantenido un claro predominio a partir de la reciente, y seguramente todavía vigente, revolución digital. Pero no siempre fue así. Sólo cabe recordar que dos de los principales inventos de la humanidad —el papel y la pólvora— nacieron en la China Imperial, cuando Europa iniciaba su letargo medieval. No deja de ser curiosa la combinación de las dos invocaciones: una predestinada a dar cobertura a la cultura y a la comunicación entre los pueblos y la otra tan utilizada para destruir y distanciar a las gentes.

5. DE LA REVOLUCIÓN A LAS MICROFINANZAS

Una de las características de los microcréditos es su elevada capacidad para adaptarse a realidades diferentes, a momentos muy distantes y a entornos culturales difícilmente reconciliables. Esta característica es precisamente lo que le confiere una dimensión universal sin parangón en las actuaciones sociales, y por lo que el movimiento alrededor de los microcréditos suele cualificarse de “revolución”. Por su carácter de transformación universal.

El mecanismo ha sido probado con éxito en países de los cinco continentes, en entornos urbanos y rurales, en sociedades industrializadas y en sociedades en desarrollo. Ha supuesto





un gran revulsivo para la transición de los países del Este y del Centro de Europa tras la desaparición de la URSS. Está teniendo un arraigo considerable tanto en los suburbios de Chicago como en los barrios de Maputo. Ha superado barreras culturales que otros mecanismos financieros no han conseguido. Por ejemplo, el factor religioso. Musulmanes e hindús, católicos y protestantes aceptan los principios del microcrédito por igual. En los Balcanes, las nuevas instituciones microfinancieras creadas tras el conflicto bélico están ejerciendo un papel de normalización en la convivencia y la cooperación entre comunidades anteriormente enfrentadas.

Otro de los ejemplos que favorece el carácter global de la estrategia del microcrédito es que parece carecer de dimensión político-ideológica. O al menos, no levanta grandes rechazos ante el dilema progresista-liberal. He escuchado alabanzas y críticas a los microcréditos tanto desde un extremo del espectro político como del otro, casi por igual. Desde las posiciones más liberales se reafirma que el microcrédito es un instrumento que favorece la libre iniciativa, que requiere de entornos donde el Estado no ponga muchas trabas a las microempresas para su desarrollo y que favorece que aparezcan nuevos nichos de negocio en “la base de la pirámide”⁷⁸. Por su parte, las posiciones más próximas a la izquierda clásica recuerdan que uno de los principios básicos del marxismo puede finalmente hacerse realidad en los microcréditos: que el capital y el trabajo se encuentren sin intermediarios a favor de las clases oprimidas.

Pude comprobar esta dimensión ideológica de los microcréditos en una de nuestras visitas a El Salvador. Tratábamos de evaluar las necesidades institucionales de una organización microfinanciera con la que Caixa Catalunya, a través de Un Sol Món, había establecido recientemente un convenio de colaboración técnica —asesoramiento y transferencia tecnológica— y otro de cooperación financiera, mediante la inyección de fondos propios, en forma de préstamo participativo. La entidad en cuestión era la Sociedad de Ahorro y Crédito AMC⁷⁹, implantada en la zona oriental de El Salvador, y que había surgido por iniciativa de ADEL Morazán. Los ADEL —acrónimo de Agencia de Desarrollo Económico Local— fueron organizaciones creadas, a instancias de los organismos multilaterales de cooperación, para la canalización de los fondos de reconstrucción destinados tras la superación del conflicto armado.

78. El concepto de “La base de la pirámide” propugna que una de las mejores formas de superar las situaciones de pobreza y desigualdad en el mundo, es mediante el desarrollo de negocios y actividades comerciales que vayan dirigidas, específicamente, al nivel de la población mundial de ingresos más bajos, que corresponde al nivel que ocuparía la base de la pirámide, si se representa la población en relación a su distribución de ingresos. Por ser un colectivo numeroso, los negocios emprendidos pueden llegar a ser rentables, y por estar dirigidos a las necesidades básicas que estos ciudadanos, pueden proporcionarles productos y servicios que los ayuden a salir de las situaciones de pobreza.

79. www.amc-sv.org





La guerra civil salvadoreña duró 12 años (1980-1992) y fue un producto de la Guerra Fría, en la que dos potencias militares peleaban a través de los contendientes salvadoreños. Fue una guerra que militarmente se definió como una Guerra de Baja Intensidad, o Guerra Popular Prolongada, como la denominaban las fuerzas guerrilleras. Cualquiera que fuese su nombre, lo cierto es que costó la vida de aproximadamente 85.000 personas. El ambiente de guerra finalizó en 1992 cuando los combatientes del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) conformado por cinco agrupaciones mayoritariamente de extrema izquierda, y el gobierno de derecha del entonces presidente Alfredo Cristiani, del partido Alianza Republicana Nacionalista (ARENA), firmaron los “Acuerdos de paz” el 16 de enero de 1992 en Chapultepec, México, que aseguraron reformas políticas y militares, pero no profundizaron en el aspecto social.

El Morazán fue uno de los departamentos más castigados por el conflicto, al ser uno de los focos originales de la guerrilla del FMLN. Uno de los episodios más dramáticos del conflicto se vivió precisamente en la zona, y se conoce como la masacre de El Mozote. El 10 de diciembre de 1981, en el caserío El Mozote, fueron apresados por unidades del Batallón Atlacatl, sin resistencia, todos los hombres, mujeres y niños que se encontraban en el lugar. En total, más casi quinientas personas. Después de pasar la noche encerrados en las casas, el día siguiente, 11 de diciembre, fueron ejecutados deliberada y sistemáticamente, por grupos. Primero fueron torturados y ejecutados los hombres —mayoritariamente personas mayores—, luego fueron ejecutadas las mujeres y, finalmente, los niños en el mismo lugar donde se encontraban encerrados. De esta masacre existe el relato de testigos que la presenciaron, así como de otros que, posteriormente, vieron los cadáveres, que fueron dejados insepultos. Finalmente fue plenamente comprobada por los resultados de la exhumación de cadáveres practicada en 1992⁸⁰.

De las decenas de Agencias de Desarrollo Económico Local creadas a principios de los años 1990, muy pocas sobrevivieron al final de las ayudas de reconstrucción. Una de ellas fue ADEL Morazán que se constituyó en 1993. Se define como una organización privada, sin fines de lucro y de base participativa que está conformada por agrupaciones de campesinos y productores, así como de los gobiernos locales de la zona y otras organizaciones de base activas en la región. Su acierto fue utilizar parte de los fondos aportados por la cooperación internacional para la constitución de un fondo de crédito, que con el tiempo crecería y formaría el capital inicial de la institución microfinanciera subsidiaria de ADEL Morazán (AMC, es el acrónimo de ADEL Morazán Crédito).

80. *De la Locura a la Esperanza. La guerra de 12 años en El Salvador*. Informe de la Comisión de la Verdad para El Salvador (1992-1993). Segunda Edición, Editorial Arcoiris, San Salvador.





A pesar de haber iniciado sus actividades en el Morazán, AMC se había expandido de una forma considerable por toda la mitad oriental de El Salvador, mediante una red de 12 agencias y puntos de servicio que permitían ofrecer sus servicios microfinancieros a más de 30.000 personas. Las necesidades logísticas y de captación de personal adecuadas recomendaron el traslado de la sede matriz desde San Francisco Gotera, cabecera departamental del Morazán, hacia San Miguel, auténtica capital económica del oriente salvadoreño, también conocida como “La perla de Oriente”.

Tal vez por ello, Óscar Chicas, presidente de ADEL Morazán y del consejo de administración de AMC, no quiso citarnos en las oficinas de San Miguel, sino en las de San Francisco Gotera, la primera de las oficinas de AMC, y que todavía mantenía el privilegio de ostentar el domicilio social de la entidad. Aquel día, don Óscar quería transmitirnos las principales señas de identidad institucionales. Tras un breve encuentro con una representación de la junta directiva del ADEL, nos desplazamos hacia el norte. Pasamos por El Mozote para visitar el monumento que recuerda la masacre anteriormente descrita. Contrasta muchísimo la sensación de paz y sosiego que ofrece el lugar, de una gran belleza natural, con el recuerdo de las víctimas inocentes del conflicto. Finalmente llegamos a Perquín donde debíamos visitar el museo del lugar.

Al llegar a la parte más elevada de Perquín, nos encontramos con un rótulo que nos indica la entrada: “Museo de la Revolución”. En este lugar, se han recopilado objetos, imágenes, información, testimonios e incluso armamento diverso utilizado en la guerra civil que se vivió durante la década de los ochenta. Aquí, excombatientes, convertidos hoy en guías locales, cuentan la historia del conflicto para convertirlo en un atractivo turístico más, junto con los increíbles paisajes naturales de la zona. Don Óscar había participado en el diseño del museo, había aportado objetos y documentos personales, y mientras nos mostraba las diferentes estancias de la instalación, nos transmitía con emoción su experiencia personal.

Nos estaban pidiendo que, para poder actuar como socios extranjeros de AMC, debíamos conocer y respetar esas señas de identidad. Él nos transmitió cómo las mismas personas que habían escogido el camino de la revolución, unos años más tarde y tras la renuncia a las armas, escogieron el camino del desarrollo económico y el acceso al crédito como alternativa para ayudar a las empobrecidas comunidades campesinas de la región.

A menudo, en el entorno confortable que vivimos actualmente en España, los ideales revolucionarios pueden despertar una cierta simpatía, casi una adhesión romántica. Aquella calurosa mañana, la visión de esa exposición de armamento, municiones y máquinas de guerra me produjo, además, un rechazo visceral. Más que en cualquier otro lugar, sentí como el progreso y el desarrollo de los pueblos no son compatibles con la violencia.

Ése era precisamente el mensaje que Óscar quería transmitirnos: el doloroso y difícil proceso de adaptación de los líderes locales para aceptar la estrategia microfinanciera como





alternativa a la revolucionaria. Para algunos, era rendirse al enemigo. Todo lo que tenía que ver con las finanzas y el dinero parecía más propio de la derecha. Mientras que, con el tiempo, la mayoría reconoció que nunca en tan poco tiempo, se había conseguido una transformación social semejante.

Antes he utilizado la expresión “el microcrédito parece carecer de dimensión político-ideológica” para significar que, a diferencia de otras propuestas o iniciativas sociales, ésta no suele etiquetarse ni de izquierdas ni de derechas. Es evidente, como he intentado describir a lo largo del capítulo, que la base ideológica del microcrédito existe, es profunda y tiene carácter universal. El microcrédito, por tanto, conecta con la tradición de las ideologías sociales que han venido renovando nuestra sociedad a lo largo de los últimos tres siglos. Y esta base ideológica, no es otra que la que se plasmó el 10 de diciembre de 1948, hace casi sesenta años, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Esto es, la búsqueda permanente de la libertad, de la justicia, de la paz y de la igualdad entre todas las personas del planeta.

A pesar de esta base ideológica universal, las razones por las que se han creado las diferentes instituciones microfinancieras son muy diversas. Desde los préstamos originales de los voluntarios de ACCIÓN en Recife, al particular experimento del Grameen, pasando por las raíces revolucionarias de AMC. En algunos casos, el origen está en una Organización No Gubernamental. En otros, la iniciativa es pública. En algunos casos, se basa en un liderazgo local, mientras que en otros, el principal impulsor es algún agente de la cooperación internacional. Un caso especialmente interesante corresponde a una experiencia ecuatoriana generada como respuesta a una catástrofe natural.

La zona del Paute se encuentra en la provincia del Azuay, una región que lleva el nombre del principal río del austro ecuatoriano y que dibuja una de las cuencas que podrían estar entre las más productivas del país. Por los alrededores y riveras del río se asientan diversas comunidades rurales, semi-urbanas y urbanas de pequeñas dimensiones. El 29 de marzo de 1993, tras días de intensas lluvias torrenciales, se produjo un gran deslave o derrumbe en el sector de “La Josefina” que taponó peligrosamente el río, formando un embalse de grandes dimensiones. Todos los esfuerzos por controlar el embalse e iniciar su descompresión fueron insuficientes. Se formó una represa de 200 millones de metros cúbicos de agua y lodo. Los pobladores tuvieron que abandonar sus tierras y sus viviendas y situarse en las laderas de la montaña, esperando el desfogue violento de la represa.

La emergencia, sin embargo, produjo un fenómeno interesante de interacción social. Vecinos que apenas se saludaban, de pronto tuvieron que cooperar para las tareas comunitarias. La comida en “olla comunitaria”, el cuidado de los niños, la vigilancia de las casas, los problemas de salud. Se produjo un extraordinario proceso de integración y de apoyo comunitario. Por fin, el 1 de mayo de ese año, la tierra que taponaba el río cede y se produce el violento desfogue de la represa. La enorme cantidad de agua acumulada





discurrió furiosa río abajo, generando importantes destrozos en la zona. La represa había destruido río arriba por inundación, y volvió a destruir río abajo por la furia de las aguas.

Como en otras catástrofes, se movilizó mucho trabajo comunitario y mucha solidaridad internacional. Surgieron 24 organizaciones de diversa naturaleza, 40 microempresas comunitarias, una red de mujeres con más de 300 socias, movimientos juveniles y, finalmente, en Paute, la Cooperativa “Jardín Azuayo”, formada por un pequeño grupo de socios para canalizar una parte de los recursos económicos que llegaron para la reconstrucción. El nombre que eligieron para su cooperativa —El Jardín Soñado— indica las grandes esperanzas que volcaron sus promotores en el nuevo instrumento mutual. Tres años después del desastre, en marzo de 1996, la cooperativa recibía su reconocimiento jurídico e iniciaba incipientes operaciones con sus primeros 120 socios. Desde su nacimiento, la cooperativa asumió el compromiso de ser una auténtica cooperativa, potenciando la plena participación y democracia cooperativa. Pocos meses después, otras comunidades solicitaron la creación de nuevas oficinas y se inició un proceso expansivo que ha alcanzado, a los 10 años de su creación, una red de 22 oficinas y 62.500 socios.

Coincidiendo con el décimo aniversario, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) acaba de distinguir a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo con el reconocimiento de la institución microfinanciera más eficiente de Latinoamérica. Según el BID esta cooperativa tiene los gastos operativos más bajos en comparación con la cartera bruta de préstamos. El indicador se sitúa por debajo del 5 por ciento, claramente mejor a la media de entidades similares de la región, que se sitúa alrededor del 10 por ciento. “Los socios son los mejores comunicadores, no tenemos que gastar en publicidad”, indican siempre desde la cooperativa. La cooperativa se apoya en las redes de socios que tiene cada oficina. “Ellos son quienes mejor conocen a los socios que pueden pagar o no un préstamo. El control social que ejerce el vecino es vital”.

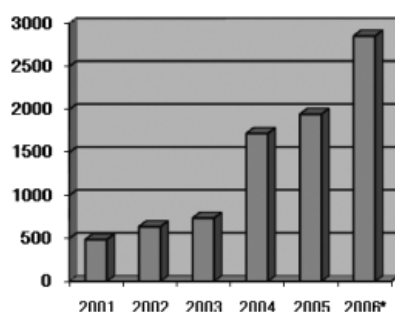
La cooperativa Jardín Azuayo, forma parte de la red de entidades microfinancieras vinculadas al programa de cooperación internacional en microfinanzas de la fundación Un Sol Món y que reciben tanto apoyo financiero en forma de préstamos y subvenciones, como apoyo técnico, mediante el envío de técnicos especializados en gestión financiera ver cuadro n.º 1). En los últimos 4 años, hasta diez empleados de Caixa Catalunya, que de forma voluntaria, han formado parte de las misiones técnicas destinadas tanto a mejoras puntuales como a transformaciones más profundas. Las cuestiones abordadas son las mejoras organizativas, el diseño de productos o la implantación nuevos sistemas tecnológicos. La duración de estas misiones ha sido muy variada, desde las pocas semanas —las más frecuentes— a proyectos de doce meses de duración, o la más larga que casi alcanza los dos años de duración.



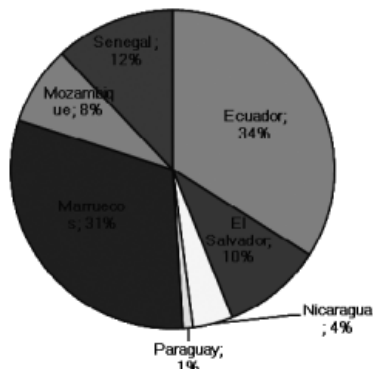
Cuadro nº 1. Red de instituciones microfinancieras de Un Sol Món 2001-2005

Entidad	País
Codesarrollo	Ecuador
FEPP	Ecuador
Jardín Azuayo	Ecuador
Maquita Cushunchic	Ecuador
Unión El Ejido	Ecuador
AMC	El Salvador
FDL	Nicaragua
Fundasol	Paraguay
AMSSF	Marruecos
Tchuma	Mozambique
FDEA	Senegal

Evolución de la inversión acumulada en instituciones microfinancieras (miles de euros)



Distribución territorial de las inversiones



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de Actuación de la Obra Social de Caixa Catalunya (<http://obrasocial.caixacatalunya.com/osocial/main.html?>)

6. TAMBIÉN EN ESPAÑA

Pocas de las reflexiones planteadas en este trabajo sobre el microcrédito estaban tan elaboradas cuando aquella tarde-noche de diciembre de 1999 sonó el teléfono en casa. Me llamaba Josep Maria Loza, Director General de Caixa Catalunya, para explicarme el inicio de una nueva actividad en el seno de la obra social de la segunda caja de ahorros catalana. Se trataba de una nueva fundación que impulsaría acciones a favor del “tercer y cuarto mundo”, o lo que es lo mismo, a favor de la promoción social y económica de los colectivos más desfavorecidos.



recidos de la sociedad española, y también de la expresión solidaria de la caja de ahorros con los países en desarrollo, mediante proyectos de cooperación internacional.

Como en la mayoría de las cajas de ahorros españolas de finales de los años 1990, la imagen pública de Caixa Catalunya no estaba directamente relacionada con el trabajo a favor de los colectivos más desfavorecidos. Eso se producía, a pesar de haber sido una de las entidades de ahorro que más fiel se había mantenido a su origen social. Su obra social había conseguido situar dos iniciativas entre las principales y escasas innovaciones, que en materia de obra social, se habían producido en España desde los años ochenta.

Por un lado, la recuperación de La Pedrera, como estandarte del modernismo gaudiniano y como escaparate de las tendencias culturales del país, había situado el edificio y la fundación Caixa Catalunya, que lo gestiona, en la cresta de la ola; tanto por el número de visitantes, como por los niveles de prestigio adquiridos con sus actividades y sus exposiciones permanentes y temporales.

Por el otro, la creación de la Fundación *Territori i Paisatge* (Territorio y Paisaje) que, emulando el *National Trust* británico, adoptó como principal mandato la conservación del patrimonio natural y del paisaje. Esta función conservadora se ejercía mediante la adquisición de partes del territorio que representaran ambientes naturales con especial interés de protección. También había establecido como uno de sus objetivos la educación ambiental, para lo cual estaba construyendo —en aquellos días de cambio del milenio— un magnífico centro en el corazón del Pirineo leridano, a más de 1.500 m de altura, en Les Planes de Son. La Pedrera y Territorio y Paisaje representaban dos de los mejores patrimonios —desde el punto de vista cultural, el uno, y del medioambiental, el otro— que cualquier institución, ya sea pública o privada, quisiera poseer y mostrar. Pero ese éxito, a la vez, había impedido mostrar la verdadera razón de ser de una caja de ahorros: su vocación al servicio de la inclusión financiera y social.

Para superar esa contradicción, Loza propuso al consejo de administración de Caixa Catalunya potenciar el área social, de forma que la aportación a los colectivos desfavorecidos volviera a ser un referente de la acción social de la caja. De esta forma, y manteniendo la progresión de las áreas cultural y medioambiental, se configuraría una Obra Social genuina y que respondía a las necesidades que expresaba la sociedad en aquellos años del principio del milenio. Como parte de esa potenciación del área social, durante el año 2000, Caixa Catalunya creó dos fundaciones de orientación social, que añadidas a las fundaciones cultural y ambiental forman la actual configuración de cuatro fundaciones que canalizan la obra social de la caja.

Una de las nuevas fundaciones social fue *Viure i Conviure*, —vivir y convivir en catalán— que recogía la tradición de apoyo a la gente mayor, que la obra social de la caja venía realizando a lo largo de toda la segunda mitad de siglo pasado. Esta apuesta renovada se configuraba como una respuesta al reto del envejecimiento de la sociedad, que en el caso





español estaba viviendo uno de los procesos más intensos de todo el planeta, debido a la doble combinación de un aumento de la esperanza de vida con una reducción drástica de los niveles de natalidad. La creación de una red de residencias y equipamientos socio-sanitarios, el fomento del envejecimiento saludable y activo, así como de las relaciones intergeneracionales, formaban parte de sus programas.

La otra fundación social que se crearía ese año acababa de ser bautizada por el consejo de administración de Caixa Catalunya, como la fundación *Un Sol Món*, en catalán, Un Único Mundo, de la que fui nombrado director en la primavera del 2000. Como ya he indicado, su ámbito de actuación se centraba en la promoción social y económica de los colectivos más desfavorecidos de la nuestra sociedad, y en la cooperación internacional. Entre uno de sus principales elementos estratégicos figuraba el desarrollo de los microcréditos. Así que a los pocos días de conseguir el inicio formal de las operaciones de la fundación, iniciamos la elaboración de un plan de viabilidad para la implantación de un sistema de microcréditos en España.

Durante los primeros meses de análisis y estudio, hablamos con muchas personas de los ámbitos financiero y social sobre la necesidad, la pertinencia y la posible viabilidad de un programa de microcréditos en España. El primer sondeo fue decepcionante. Ninguna de las más de veinte personas contactadas nos ofreció pistas concretas sobre cómo iniciar la actividad, y un número significativo de ellas nos animaba a desistir, y a concentrar la actividad de la incipiente fundación a lo que ya hacían otras cajas: repartir dinero entre entidades sociales. Los que tenían experiencia financiera nos recomendaban no dar créditos sin garantías. El resto, no solía considerar el crédito entre los instrumentos sociales eficaces.

Recuerdo de una forma especial el encuentro con el principal ejecutivo de una de las grandes ONG de acción social y de implantación nacional. Tras escuchar las primeras palabras sobre lo que intentábamos hacer, me interrumpió y me dijo: “Ángel, olvídate. Eso no funciona. Yo ya lo he probado y no me han devuelto ni uno sólo de los 50 créditos que dimos”. Esa respuesta me contrarió e interesó a la vez. Me rebelaba contra ese determinismo que indicaba que, en nuestro contexto, estos inventos no funcionaban y que era imposible innovar en las políticas sociales. Pero me interesaba mucho conocer la experiencia concreta. Tal vez no encontrara pistas para la implementación de los microcréditos en España, pero tenía la oportunidad de aprender cómo no repetir errores que otros habían cometido. Así que seguí interrogando por la iniciativa fallida de mi interlocutor.

Al parecer, habían iniciado una prueba piloto de préstamos “al honor” en unos barrios deprimidos de una ciudad del sur de España. Una zona que durante los años noventa, momento de la prueba piloto, vivió una importante aportación de subvenciones comunitarias, debido a las grandes diferencias de renta entre la región y la media de los países europeos —los doce de la Unión por aquel entonces—. El crédito fue asignado por una red de asistentes sociales que conocían la situación familiar de los beneficiarios y que aplicaron criterios





parecidos para la concesión de los préstamos a los que aplicaban para el reparto de otro tipo de ayudas.

Tras un rato de conversación dedujimos que una de las principales razones del no cumplimiento en la devolución de los préstamos era que los beneficiarios los asimilaban, desde el principio, a una ayuda no retornable. Que no pasaba nada si no se devolvía ese crédito. No era un crédito, “de verdad” como los que dan las instituciones financieras. En la generalización de esa percepción jugaron muchos factores que debían ser tenidos en cuenta. Cuidar que la “liturgia” alrededor de la operación refuerce la idea de un préstamo y no la de una donación; establecer con claridad las premisas y condiciones de la devolución; fijar un destino concreto del dinero que sirva para mejorar las vidas y los ingresos de la familia, eran aspectos que se empezaban a dibujar como claves importantes en este tipo de operaciones.

Otro de los argumentos contrarios a la implantación de un programa de microcréditos en España era su falta de demanda. Algunos analistas nos indicaban que el perfil de personas que estábamos buscando —personas con iniciativa, con ideas de negocio viables, y sin acceso al crédito en el sistema formal, por falta de garantía y avales— simplemente no existía. Cualquiera que tuviera esa capacidad emprendedora debería estar accediendo al crédito en España, y las personas que no disponen de garantías tampoco dispondrían de ideas viables de negocio— argumentaban. Ciertamente la localización y la cuantificación de la demanda del microcrédito en España ha sido una de las dificultades que han encontrado estos programas pero en ningún momento han sido un impedimento para su implementación.

En aquel momento no existía ningún programa parecido en España⁸¹. A pesar de que los principales referentes internacionales que habíamos detectado parecían muy alejados de nuestro contexto, intentamos hacer un análisis de las experiencias más destacadas. De una forma especial nos fijamos en la experiencia de ADIE, *Association pour le droit à l'initiative économique*⁸². Esta organización francesa había sido fundada en 1989 por Maria Nowak, una economista polaca que desplegó su carrera a favor del desarrollo en los países del tercer mundo, primero a través de la Agencia Francesa de Desarrollo y más tarde desde el Banco Mundial. Fue así que conoció los primeros pasos de los microcréditos en el Sudeste asiático y participó en su implantación en diferentes países de la Europa Central y del África Subsahariana. También fue de las primeras personas en aplicar esta metodología a un país industrializado.

Al conocer que, en menos de diez años, ADIE había formalizado más de 7.000 operaciones de crédito, 2.000 de ellas a lo largo de los últimos 12 meses, nos dimos cuenta que debía

81. A pesar de no existir ningún programa formal de microcréditos, existían algunas iniciativas relacionadas, como las ayudas retornables de “Acció Solidaria contra l'Atur”, o algunos mecanismos de intermediación con entidades financieras iniciados por la sección española del “Women's World Banking” o por la “Fundación Internacional de la Dona Emprendedora”. También habían existido intentos de establecer fondos rotatorios de préstamos sin garantías que no habían conseguido prosperar.

82. Más información en www.adie.org





haber espacio para generar actividades de microcrédito en España. Francia era un país con un Estado del Bienestar más desplegado que en España. La cultura de los subsidios y de las prestaciones sociales estaba más arraigada que en España, y a pesar de ello, lideraba las experiencias de microcrédito europeas gracias al acierto de la organización liderada por Maria Nowak. Ahí estaba el camino.

Analizando más a fondo el perfil de los clientes de ADIE vimos que, en un porcentaje muy elevado —entre el 50 y el 70 por ciento—, correspondían a personas beneficiarias de la Renta Mínima de Inserción (RMI). En Francia, cuando por la situación de paro prolongado o de precariedad social, alguien entra el programa de renta mínima de inserción, puede optar por ingresar la prestación social periódicamente a cambio de participar en un itinerario de inserción, o bien optar por el autoempleo. Esta opción les permite anticipar la prestación que, en lugar de abonarse mensualmente, se percibe de una sola vez para invertirla en el negocio.

Con toda la información recogida, conseguimos redactar un primer plan de viabilidad para los microcréditos de Un Sol Món. Se trataba de una primera definición de tipo de producto ofrecido —crédito para el autoempleo—, de sus condiciones y alcance. Además incorporaba un flujo de fondos provisional que debía ayudar a fijar una primera inversión económica para la prueba piloto. En octubre de 2000, el patronato de la fundación da el visto bueno a la orientación de la actividad y asigna un primer fondo de 300.000 euros para el otorgamiento de los primeros créditos. Unas semanas más tarde, en el marco del primer congreso español de banca ética, que se celebró en La Pedrera, anunciábamos la puesta en marcha de la unidad de servicios microfinancieros de la fundación, con una buena acogida tanto por parte de los asistentes al congreso, como de los medios de comunicación que se hicieron eco de la noticia.

Ya estábamos “en el aire” pero todavía quedaban dos escollos que salvar para poder entregar el primer préstamo. El primero era de índole jurídica, el segundo, de carácter organizativo. Desde el punto de vista legal, la fundación no era una institución reconocida oficialmente como entidad financiera con capacidad de ofrecer crédito. Quien tenía la capacidad era la entidad matriz, Caixa Catalunya, que no obstante, había preferido canalizar el microcrédito a través de Un Sol Món para potenciar su impacto social y evitar que quedara contaminado por el competitivo mercado financiero español. Con esos antecedentes se presentó la propuesta al Banco de España, quien aceptó —por omisión— el nuevo planteamiento. Por su parte, la Generalitat de Catalunya, entidad supervisora de las cajas de ahorros con la sede central en territorio catalán, también dio su visto bueno, tras varios informes y explicaciones.

El siguiente reto era disponer de una capacidad operativa que pudiera desplegarse por el territorio, para ofrecer un buen servicio. Esta necesidad entraba en clara contradicción con la filosofía de la fundación, de no generar estructuras complejas de gestión y basar su actividad en la potenciación del tejido asociativo existente. Por esta razón, y aprovechando que du-





rante la década de los noventa muchas ONG y ayuntamientos habían constituido unidades de formación y orientación laboral —mayoritariamente financiadas por los Fondos Estructurales de la Unión Europea— nos propusimos distribuir el servicio de los microcréditos a través de una red de entidades de apoyo al microcrédito, que denominamos XESMIC —su acrónimo en catalán⁸³.

En unas semanas, decenas de técnicos de la XESMIC estaban analizando propuestas de microcréditos para el autoempleo. A partir de ahí fueron materializándose los créditos. Al principio analizamos unas pocas operaciones cada mes. A medida que el mecanismo se iba dando a conocer, las solicitudes aumentaron, y la iniciativa fue alcanzando nuevos territorios, primero en Barcelona ciudad, después su área metropolitana, posteriormente el resto de provincias catalanas. Más tarde las comunidades autónomas de Madrid y Valencia, a las que se añadieron algunas ciudades de Andalucía y Castilla. Visto desde la distancia, la crónica del inicio de los microcréditos en España parece simple, pero el camino de los últimos seis años no ha sido siempre fácil, aunque sí muy satisfactorio, hasta alcanzar unos resultados que se resumen en el cuadro n.º 2.

A partir del anuncio público del programa y durante los primeros veinticuatro meses de actividad, las solicitudes de entrevistas y reportajes no cesaron. También fue importante el número de peticiones de participación en jornadas, conferencias, congresos y seminarios para explicar la experiencia. Durante esa época solíamos bromear contando que en España el número de eventos organizados alrededor de los microcréditos superaba en número de operaciones de microcrédito efectivamente formalizadas. A pesar de ello, este esfuerzo de divulgación fue dando resultado y el interés por conocer a fondo nuestra experiencia, nuestros resultados y nuestros aprendizajes alrededor del microcrédito fue aumentando, especialmente por parte de los operadores naturales en España, el resto de las cajas de ahorros.

Una a una, diferentes cajas de ahorros fueron interesándose en el proyecto, y en la forma cómo podían replicarlo en su entorno institucional. Caja Granada, BBK, Caixa Galicia fueron las primeras en iniciar sus propias réplicas. La Caixa de Pensions lo haría unos meses más tarde. En el año 2005, más de 12 cajas de ahorros españolas habían iniciado —o estaban a punto de hacerlo— programas de microcrédito por toda España. No quisiera pensar que este movimiento se dio únicamente como consecuencia de la experiencia de Un Sol Món. A pesar de ello, estoy convencido de que sin la determinación de Caixa Catalunya de reorientar en el año 2000 su obra social hacia colectivos más pobres y, por consiguiente, sin el empuje que entonces se dieron a los microcréditos, el movimiento microfinanciero español no sería tan dinámico como lo es años después de aquellos meses de incertidumbre y creatividad.

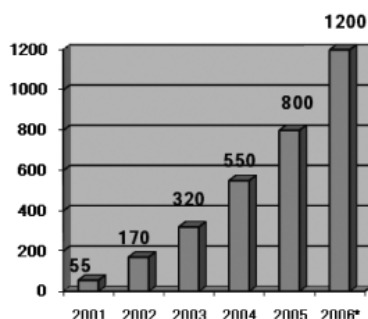
83. XESMIC: Xarxa d'entitats de suport al microcrèdit.



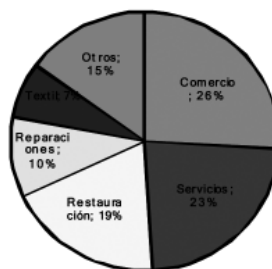
Cuadro n° 2 Resultados del programa de microcréditos de Un Sol Món 2001-2005

Microcréditos otorgados: 985
 Personas beneficiadas: 2500
 Importe medio del préstamo: 9.600 euros
 Inversión Total: 9,5 millones de euros
 Duración media de los préstamos: 40 meses
 Tipo de interés aplicado: 6% anual, sin comisiones
 Índice de Morosidad: 5%
 Supervivencia de las microempresas después de tres años: 65%
 Tasa de inserción laboral, después de tres años: 75%
 Porcentaje de mujeres que reciben crédito: 60%
 Porcentaje de personas inmigrantes que reciben crédito: 70%
 Porcentaje de personas por debajo umbral pobreza que reciben crédito: 45%
 Porcentaje de personas en paro o en precariedad laboral que reciben crédito: 50%
 Porcentaje de personas que mejoran su situación económica tras el crédito: 75%

Evolución del número de operaciones acumuladas



Evolución del número de operaciones acumuladas



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de Actuación de la Obra Social de Caixa Catalunya (<http://obrasocial.caixacatalunya.com/osocial/main.html?>)

Ese mismo año de 2005, coincidiendo con el Año Internacional del Microcrédito proclamado siete años antes por las Naciones Unidas, la Red Europea de Microfinanzas escogió la ciudad de Barcelona para celebrar su congreso anual. La elección respondía a la pasión que Barcelona ejerce entre nuestros vecinos europeos como sede de congresos y destino turístico; pero sobre todo, se interpretaba como un claro guiño al incipiente, pero vigoroso, movimiento microfinanciero español, liderado por las cajas de ahorros. El evento contó con la presencia de casi de 400 delegados de más de 30 países y con la presencia de una numerosa representación de autoridades reunidas en la inauguración del congreso bajo la presidencia de S. M. La reina Sofía.





10. Experiencias en la generación de negocios inclusivos. Empaques Santa Ana

VICTOR MESALLES, VICEPRESIDENTE GRUPO COMECA. COSTA RICA.

1. INTRODUCCIÓN

El Grupo Comeca es una empresa con sede en Costa Rica y con actividades en México, Centroamérica y Suramérica. Está conformado por empresas de cuatro sectores económicos: i) industria de empaques: Principalmente producción de papel reciclado, cajas de cartón, envases y abre-fáciles de hojalata, envases de plástico, envases plegadizos y envases flexibles; ii) venta al detalle (*Supermercados*), y iii) bienes raíces y iv) hostelería, producción de palmito y otros servicios.

En una de sus unidades, Empaques Santa Ana S. A., se transforman los desechos de papel y cartón en dos tipos de papel reciclado —el papel externo o interno o liner y el corrugado medio, requeridos en la producción de cajas corrugadas—; para ello, una parte importante de los insumos se obtiene a través de pequeños y medianos proveedores que se dedican a la recolección de cartón post-consumo de diversas formas. Para desarrollar este eje de la cadena de producción, Empaques Santa Ana S. A. (ESA) ha sido exitosa en integrar la promoción de los negocios inclusivos a su estrategia de negocios. Para ello, la organización ha empleado varias de las estrategias que se han identificado como importantes para el éxito de este tipo de negocios⁸⁴, tales como:

- La necesidad de una actitud abierta de parte de la empresa.
- La promoción del emprendedurismo en individuos y organizaciones de sectores demográficos de bajos ingresos.
- El valor de integrar a grupos de mujeres.
- El valor de aprovechar las redes sociales en las que se desenvuelven las personas de bajos niveles de ingresos.
- La importancia de contribuir a la solución de problemas estructurales que impiden la integración de estos sectores sociales a los diferentes mercados.
- La necesidad de establecer mecanismos para gerenciar el riesgo de desarrollar negocios en contextos vulnerables y volátiles.

84. Prahalad, C.K. y Allen, H. "Serving the World's Poor Profitably". *Harvard Business Review*. Septiembre 2003.





2. INICIOS DEL PROYECTO DE LA PRODUCCIÓN DE PAPEL RECICLADO

En 1987 cuando se estableció Empaques Santa Ana S. A., sus actividades incluían solamente la última de las tres etapas fundamentales de la fabricación de cajas de cartón corrugado: **el corrugado**, a través de la cual se convertía el papel en cajas de cartón. Sin embargo, a finales de los ochenta, los resultados de una investigación realizada en Costa Rica, Centroamérica y regiones vecinas determinaron que el valor agregado de esta etapa no sobrepasaba el 30%. Como consecuencia, Empaques Santa Ana S. A. identificó una oportunidad para el crecimiento de la industria. Esto significó una integración hacia atrás como forma de mejorar la competitividad de la empresa, lo cual derivó en empezar a producir su principal materia prima, el papel.

2. 1. RETO INICIAL DE EMPAQUES SANTA ANA, S. A.

En ese momento, ninguna empresa fabricante de cajas de cartón en la región Centroamericana había llevado a cabo este proceso de integración vertical, esto se debía a la inversión requerida; de hecho, para ese momento ya varias empresas de la región habían fracasado en el intento. La empresa valoró los riesgos y optó por integrarse hacia atrás produciendo papel reciclado.

En 1994 inicia la producción del papel reciclado en proceso que no fue nada sencillo. En primer lugar, no existía conocimiento (*know-how*) sobre este tipo de industria en el país por lo que hubo que traer expertos de Chile, México, Colombia, España e Italia y enviar a colaboradores a capacitarse a Colombia. Esta mezcla de nacionalidades contribuyó a que se creara un ambiente de respeto multicultural, fomentando el aporte de diferentes puntos de vista en los momentos de resolver problemas.

Llegar al volumen actual de producción implicó mucho más que la incorporación exitosa de equipo de alta tecnología. En el momento de inicio de la fabricación de papel, el consumo de cartón reciclado en Costa Rica era particularmente inexistente, se debía producir con calidad para competir con la importación de papel de fuera de la región. Un primer eje de acción fue el entablar alianzas con grandes empresas industriales que producen cartón de desecho. Dicho material es de particular importancia, ya que se le deben aplicar menos procesos de preparación, debido a que tiene muchos menos contaminantes que el cartón post-consumo porque ha sido menos transportado y manipulado.

Además, la empresa identificó la necesidad de adquirir una porción del insumo requerido a través de recolectores de cartón post-consumo.

El proceso se inicia con la recolección de cartón post-consumidor por medio de distintos actores que incluyen a micro y pequeñas empresas del país. Posteriormente se realiza la recepción de la materia prima que viene ya clasificada.





Para el proceso de recolección, la empresa cuenta con un grupo de casi 80 proveedores, muchos de ellos pequeñas y medianas empresas. En total estas empresas generan empleo para más de 500 personas y debido a la naturaleza volátil del mercado del papel (lo cual genera enormes variaciones en la demanda por cartón reciclado), su estabilidad depende en buena medida de la producción y apoyo de ESA.

En línea con lo anterior, con el transcurso del tiempo, la gerencia de ESA se ha dado cuenta de que la necesidad de estabilidad es también de suma importancia para los proveedores. Por ejemplo, en 1997 se debió detener la compra de cartón durante unas cuantas semanas debido a la instalación de la segunda mesa de formación y se generó un efecto significativamente perjudicial para buena parte de los proveedores, sobre todo para los que trabajan en un alto nivel de informalidad. Como resultado de esta experiencia, la empresa toma las medidas preventivas necesarias para evitar desde entonces la paralización de la compra de cartón a los proveedores a pesar de sus paradas de mantenimiento para alguna mejora de producción.

Por estas razones ESA ha desarrollado las siguientes estrategias:

1. Incremento del volumen de acopio

El primer gran reto fue el incrementar el volumen de provisión de cartón post-consumo, lo cual implicó la incorporación de un mayor número de proveedores y el incremento de volumen recolectado por parte de los recolectores existentes. El aumento del número de proveedores se logró en ese momento a través de varias estrategias:

- Un efecto demostrativo: cuando las personas cercanas a los proveedores comenzaron a darse cuenta de que la recolección de cartón post-consumo de parte de los recolectores existentes les estaba generando un medio de vida sostenible.
- Por otra parte, el incremento del volumen de provisión se ha incrementado a través de la generación de condiciones necesarias para promover el emprendedurismo en los recolectores. En general, éstos empezaban a llevar a cabo sus actividades con una pequeña base de activos (ej. un vehículo de bajo costo) y no contaban con las condiciones ni la disposición para realizar inversiones adicionales.
- Por estas razones, la empresa optó por brindar crédito sin intereses a los proveedores con un buen historial de calidad, lo cual tuvo un efecto considerable en el volumen de entrega por proveedor. Además, debido a que la decisión de otorgar los préstamos se ha basado en un sistema de información robusto (el historial de recolección del proveedor) no se han experimentado problemas de falta de pago del capital otorgado. Entre los años de 2003 y 2004 la empresa empezó a dar otro tipo de préstamos con intereses muy bajos a los proveedores que habían tenido un crecimiento significativo,





para facilitarles la ampliación de su flota, la compra de lotes, la construcción o la ampliación sus centros de acopio existentes. De esta manera los proveedores nuevos, notaban el crecimiento de los proveedores antiguos de nuestra empresa lo que les motivaba a unirse al grupo de Empaques Santa Ana.

- Además, este proceso permitió identificar una oportunidad adicional: el brindar condiciones favorables para que los proveedores pudieran utilizar embaladoras para compactar las cargas de cartón, permitiendo así un volumen por entrega considerablemente más alto. Para ello, ESA comenzó a alquilar las embaladoras a precios muy preferenciales, por debajo de 70/mes, a sus proveedores. Esta estrategia facilitó el incremento del volumen, así como la formalización de muchas de las empresas proveedoras.

2. Volatilidad del mercado del papel

Un aspecto crucial en el éxito del eje de provisión de cartón post-consumo ha sido el lidiar con la volatilidad del mercado del papel. Conforme el reciclaje de cartón y otros materiales se fue incrementando en países como Costa Rica y Guatemala, los proveedores comenzaron a contar con más compradores de cartón. No obstante, dichos compradores han venido apareciendo esporádicamente, en los momentos en que se ha incrementado el precio del papel a nivel internacional. Esto presenta una amenaza para ESA, ya que en los momentos de incrementos en el precio del cartón, los proveedores cuentan con el incentivo de vender el cartón recolectado a los compradores temporales, debido al alto precio pagado. Esto genera la posibilidad de que ESA no logre alcanzar el nivel de producción planificado.

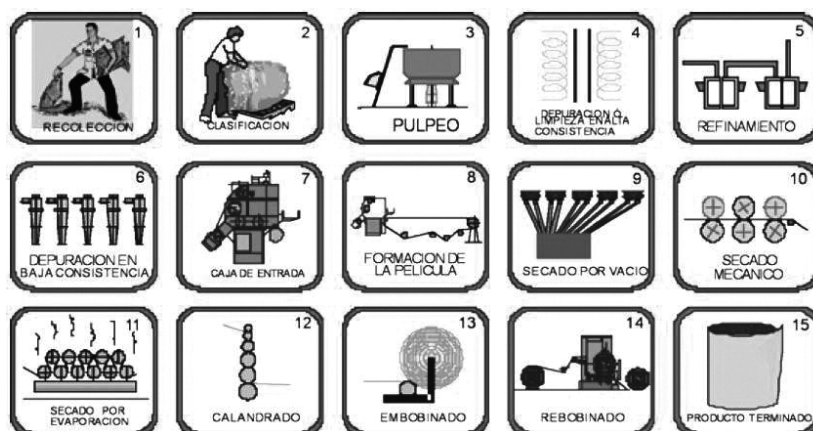
Para evitar lo anterior, ESA ha optado por generar un esquema que permite asegurar el nivel necesario de provisión a un costo estable. Para ello, se establece una banda de precios a pagar por el cartón reciclado, con un techo y un piso. El piso asegura a los proveedores un pago por encima del precio de mercado en momentos en que el precio internacional del papel es bajo y el techo permite a la empresa la compra de cartón a un precio razonable y aunque tiene que competir con estos competidores esporádicos, los recolectores reconocen en la empresa su perpetuidad ya que en los tiempos normales estos compradores esporádicos desaparecen. Este sistema ha probado ser exitoso, por dos razones; por una parte, los proveedores se han dado cuenta de que no pueden basar su negocio en el supuesto de que habrá un alto número de compradores, ya que la mayoría de ellos sólo adquiere cartón en los momentos en que el precio del papel a nivel internacional es alto. Además, ESA toma altamente en cuenta si un proveedor ha sido fiel durante los periodos de altos precios en el mercado del papel a la hora de brindar apoyo, lo cual fomenta su fidelidad durante los periodos de precios altos.



3. Calidad del Control entregado

Un reto para la consolidación de esta línea de provisión, que persiste en la actualidad fue el proceso de control de calidad del cartón post-consumo recolectado. Como es de esperar, el cartón que ha sido altamente manipulado y transportado normalmente tiene contacto con una serie de contaminantes y niveles de humedad. Algunos de estos contaminantes que entran en contacto con el cartón no impiden el proceso de reciclaje; sin embargo, algunos otros sí generan problemas significativos, limitando el tipo de uso que se le puede dar al cartón recibido y generando tiempos perdidos de producción al tener que detener la máquina para su limpieza.

Figura 1: ESA – Proceso de producción de papel reciclado



Fuente: Empaques Santa Ana, S. A.

Por estas razones, era necesario realizar un importante esfuerzo de capacitación de los recolectores, sobre los diferentes contaminantes encontrados en el cartón post-consumo, la escala de precio basado y en la humedad recibida. Sin embargo, desde un principio e incluso en la actualidad, este proceso ha requerido de un constante contacto entre los funcionarios de control de calidad de la empresa y los recolectores, con miras a desarrollar en estos recolectores la capacidad de distinguir entre los diferentes niveles de calidad del cartón.

Por otra parte, en el proceso de recepción del cartón existe una posibilidad donde los recolectores introduzcan intencionalmente dentro de sus cargas, cartón de una calidad menor a la ofrecida o con un peso inflado debido a la presencia de humedad. Para evitar este tipo de situaciones la empresa ha tomado las siguientes medidas:



- Modificación del nivel de monitoreo en función del historial del recolector. La empresa lleva un historial del nivel de calidad del cartón que es entregado por cada proveedor; cuando un proveedor ha demostrado un alto nivel de confiabilidad, se reduce el tiempo que se dedica al control de calidad de cada una de sus cargas.
- Premiación de la calidad. Cuando un proveedor provee sólo cartones limpios, no sólo se le brinda un precio proporcional al nivel de calidad, sino que se le da una bonificación adicional; según el señor Víctor Mesalles, Vicepresidente de la empresa, esto ha tenido un efecto significativo en el nivel de cartón recibido. Igualmente, el apoyo adicional que brinda la empresa a los recolectores depende en buena medida del historial de calidad del recolector.
- Promoción de la transparencia. La empresa ofrece a los recolectores la opción de incluir en una carga una porción de cartón de menor calidad (5%), sin que esto afecte el precio pagado por toda la carga, siempre y cuando el recolector declare esto abiertamente.

4. Falta de cultura de reciclaje

Independientemente de las acciones que tome la empresa para apoyar a los proveedores, existe un obstáculo estructural para su crecimiento: la falta de una amplia cultura de reciclaje en la región Centroamericana. Esta condición ha motivado a ESA a hacer de la promoción del reciclaje una parte fundamental de su estrategia de responsabilidad social empresarial.

Como parte de esta estrategia, desde hace siete años, más de 20.000 niños y adolescentes de diversas escuelas y colegios han sido capacitados en las instalaciones de Empaques Santa Ana S. A. sobre la importancia del reciclaje. El proyecto inició con FUNDECOR, Fundación que promueve la conciencia del reciclaje (entre otros temas ambientales), en niños y niñas. Esta institución se encarga de la visita y traslado de los muchachos. Sin embargo, también se presentan los casos individuales en los que alguna escuela, Colegio, Universidad o Fundación contacta directamente a la empresa para hacer una gira educacional, o colaborar con grupos de estudiantes en la preparación de proyectos de reciclaje en ferias científicas.

Por otra parte, la empresa se hace presente permanentemente en actividades ambientales, como la Semana del Ambiente, organizadas por municipalidades y otras organizaciones. ESA participa con kioscos, conferencias y actividades de educación sobre la conservación del medio ambiente; hasta ahora, ha participado en más de 50 actividades.

En la actualidad, se presentan varias oportunidades para expandir el volumen de acopio. Por una parte, recientemente se han incorporado al grupo de proveedores varias empresas conformadas principalmente por mujeres, muchas de ellas jefas de familia. Se ha logrado un éxito significativo con estos nuevos proveedores, ya que han incorporado las prácticas de recolección de cartón de alta calidad relativamente rápido. Además, muchos individuos y or-



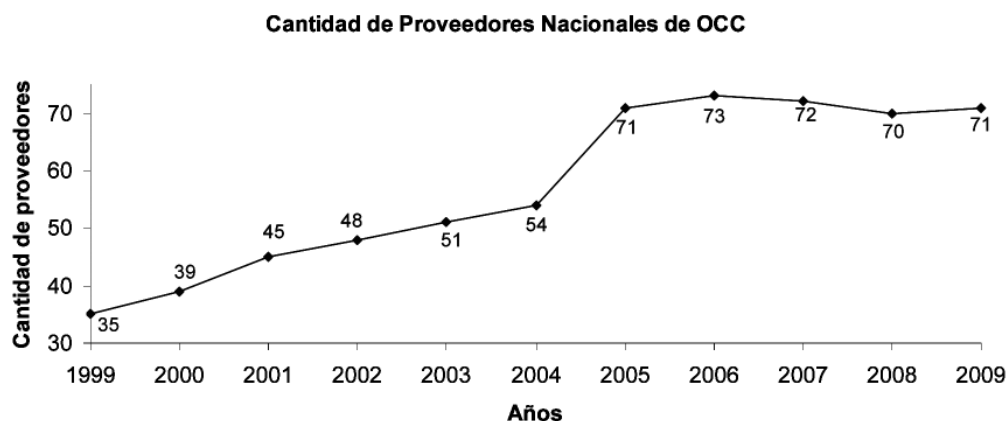
ganizaciones les facilitan el cartón reciclado sin costo alguno, lo cual promueve el incremento de su volumen de recolección.

Por otra parte, según confirma el señor Guillermo Moya, encargado de acopio de ESA, las municipalidades de la región se están dando cuenta de los beneficios que puede traer el reciclaje para bajar sus costos de operación. Este ahorro es generado por la disminución del volumen de desechos que deben recoger, lo cual reduce los costos de recolección y de pago de servicios a rellenos sanitarios (algunos de los cuales han debido ser cerrados recientemente). De esta forma, se abre la perspectiva para la generación de volúmenes adicionales de insumo para la empresa y sus proveedores.

3. BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN EN ESTAS ACTIVIDADES

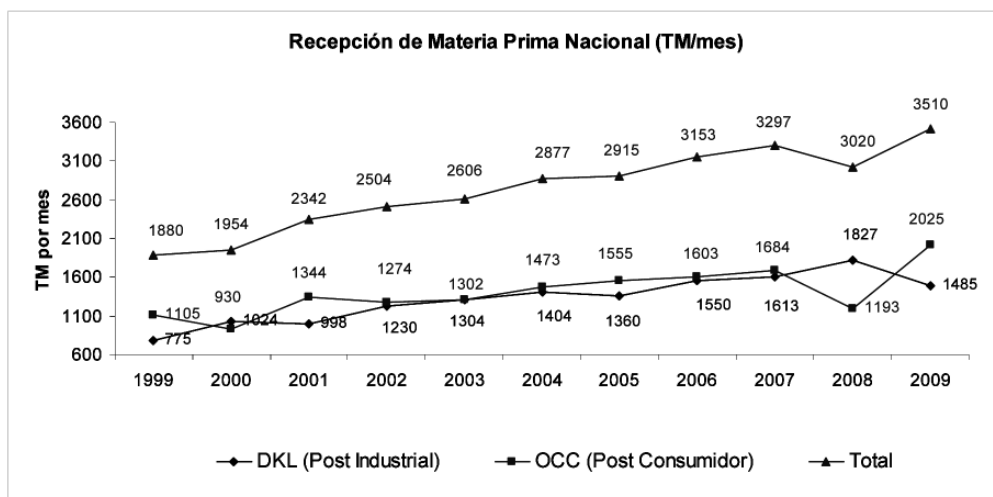
Estos espacios contribuyen al logro de sus objetivos estratégicos de varias formas:

- Se incrementa el volumen de cartón que se recolecta.
- Se identifican individuos y organizaciones que tienen el deseo de reciclar, de forma que puedan ligarse con sus proveedores.
- Se promueve la incorporación de nuevos proveedores, sobre todo en áreas geográficas de donde aún no se recibe cartón.



Fuente: Empaques Santa Ana, S. A.

Como se denota en el gráfico, después de las anteriores estrategias se nota un aumento en la cantidad de los proveedores a través del tiempo, iniciando con 5 proveedores en el año 1994, aumentando a 54 proveedores en el 2004 y a partir del 2005 logramos un aumento de más del 30%.



Fuente: Empaques Santa Ana, S. A.

Al ir incrementando la cantidad de proveedores, así también aumentamos la cantidad de OCC Nacional que recibimos, en 1999 recibíamos 1.105 toneladas, en 2004 recibíamos 1.473 TM y en el 2009 ya recibimos 2.025 TM promedio mensual.

4. DESARROLLO PERSONAL DE NUESTROS PROVEEDORES

Señora Sonia Vargas. En el año 2000, esta proveedora se dedicaba al negocio de venta de papel higiénico. A raíz de esta actividad, conoció a un indigente en la ciudad de San José quien le comentó que gracias al negocio del reciclaje, mantenía a su familia, a pesar de su condición de drogadicción. Interesada por la idea, doña Sonia y su esposo arreglaron un automóvil propio en mal estado y comenzaron a recolectar cartón. En ese momento, el comprador del material reciclado pagaba un precio considerablemente bajo, por lo que doña Sonia comenzó a considerar la posibilidad de dejar esta actividad. No obstante, al pasar en frente de las instalaciones de ESA, la empresa recolectora de doña Sonia y su esposo comenzó a tomar un giro de 180 grados. Primero, al hacer las primeras averiguaciones sobre el mecanismo de trabajo utilizado en ESA, se dieron cuenta de que el precio pagado era mucho más alto que el comprador con el cual hasta entonces se habían relacionado. A partir de ese momento, la pequeña empresa comenzó a generarle a la familia de doña Sonia un medio de vida mucho más sólido. Desafortunadamente, después de unos meses de negocios con ESA, el pequeño vehículo utilizado sufrió un desperfecto irreparable. Ante esta situación, doña Sonia no se dejó vencer; al contrario, esto la motivó para montar un negocio que tuviera como un automóvil moderno que generara primero estabilidad y luego crecimiento en sus actividades. “O algo bueno o nada” le dijo doña Sonia a su esposo.





Así pues, doña Sonia analizó el ingreso mensual que había estado generando la recolección de cartón y llegó a la conclusión de que era posible comprar un nuevo automóvil en mucho mejores condiciones. Para ello, contactó directamente a los directores de la empresa, con quienes tuvo una reunión en días subsiguientes. En este encuentro, doña Sonia expuso su plan de negocios, ante lo cual recibió la respuesta: “Usted de veras quiere volar alto”. Posteriormente a esto, les pidió una proforma, a fin de que la empresa pudiera plantearles un plan de financiamiento.

Tras varias semanas de buscar un automóvil de calidad que estuviera dentro del margen de posibilidades de la pequeña empresa, doña Sonia y su esposo llevaron una proforma al señor Mesalles. De esta forma, ESA proveyó el financiamiento para la compra del vehículo, el cual permitió a la pequeña empresa incrementar su volumen de recolección de 600 kg. a 1,2 toneladas al día. Igualmente, el crecimiento permitió la adquisición de un lote y una bodega. En ambos casos, la empresa ESA brindó el financiamiento respectivo.

En la actualidad, la empresa de doña Sonia Vargas entrega a ESA más de 25 toneladas al mes. En palabras de doña Sonia: “yo le tengo amor a mi empresa y me encanta reciclar y le agradezco a ESA todo su apoyo principalmente económico”.

Sr. Víctor Calvo. Hace más de 15 años que trabaja con ESA, desde su fundación. Empezó recojiendo detrás de los recolectores de basura que le tiraban las cajas en San José, capital de Costa Rica. Pronto pudo conseguir un camión alquilado, entregándolo lleno una vez al día. Al cabo de un tiempo de ahorrar y con la ayuda de ESA, pudo comprar dos camiones que lo encaminaron hacia la posibilidad de un mayor bienestar para él y su familia. Ahora también recolecta en Guanacaste (Zona Norte del país) y además cubre el 60% de la Gran Área Metropolitana (GAM). Esto le ha permitido ahorrar e invertir en el crecimiento de su flotilla, bodegas, maquinaria, vivienda, educación para sus hijos, trabajo para su familia e incluso para 17 personas más que emplea. Sus colaboradores están asegurados y reciben salarios que les permiten ahorrar e invertir en la compra de vivienda y vehículos propios. El señor Calvo ha venido contratando 2 colaboradores adicionales por año, lo cual le ha permitido, desde hace seis años, dejar de rejuntar cartón él mismo. Actualmente, está entregando 9 toneladas diarias a ESA, repartidas entre 3 y 4 veces al día. Entre los beneficios de ser proveedor de ESA, el señor Calvo menciona que —de acuerdo con lo que se han suministrado durante el transcurso del año— les entreguen bonificaciones al final de año a los proveedores, hecho que ninguna otra empresa lleva a cabo. Asimismo, el señor Calvo comenta que se siente muy orgulloso de su negocio, ya que está colaborando a disminuir el impacto ambiental que tienen estos desechos en la calle. Sin embargo, asegura que no se recoge ni el 40% del cartón que se desecha en el país y, aunque nota que la gente está adquiriendo mayor conciencia, siente que a las personas todavía les da flojera separar los desechos y enviarlos a reciclar. Por otra parte, don Víctor indica que el trabajo conjunto con ESA le ha ayudado a mejor consi-





derablemente sus habilidades de comercializar productos y servicios. De hecho, también ha estado desarrollando un negocio de importación de repuestos. Entre sus proyectos para el futuro: en Costa Rica, pretende asociarse con todas las municipalidades para comprarles el cartón; y en Nicaragua considera la posibilidad de instalar un centro de acopio.

Fuentes: Calvo, Víctor (2007). Proveedor de materia prima. ESA. Comunicación Personal. Costa Rica.

Calvo, Víctor (2009). Comunicación telefónica. Costa Rica.

Vargas, Sonia (2009). Proveedora de materia prima. ESA. Comunicación telefónica. Costa Rica.

5. ESA Y LA “BASE DE LA PIRÁMIDE”

Con la publicación del libro *La Fortuna en la Base de la Pirámide*, C. K. Prahalad⁸⁵ difundió ampliamente el concepto de negocios inclusivos. Por una parte, este autor argumenta que empresas de diversos sectores pueden encontrar grandes oportunidades de negocios aún inexploradas mediante el desarrollo de productos y relaciones con individuos y organizaciones procedentes de sectores demográficos de bajos ingresos. Además, Prahalad sugiere una serie de estrategias que ayudan a superar las limitaciones de entablar relaciones de negocios con estos grupos poblacionales. En el caso de ESA la aplicación de buena parte de estas estrategias ha sido clave para el desarrollo de negocios inclusivos exitosos.

5. 1. LA CLAVE DEL ÉXITO

Actitud positiva abierta a nivel interno de la empresa

Es importante desarrollar a nivel interno de la empresa una actitud de apertura para entablar relaciones de negocios con personas de sectores poblacionales de bajos niveles de ingreso y de escolaridad⁸⁶. En el caso de ESA, previo a la incorporación del reciclaje de cartón a su proceso de producción, se cuenta con un ambiente laboral muy positivo, caracterizado por una relación cercana entre la gerencia y la fuerza laboral⁸⁷. Así pues, el entablar relaciones de negocios con individuos de sectores poblacionales de bajo desarrollo socioeconómico se puede considerar como una extensión de las relaciones horizontales que se dan con la fuerza

85. Prahalad, C. K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River, NJ : Wharton School Publishing.

86. Prahalad y Hammond (2003): 54.

87. Por ejemplo, se cuenta con servicios médicos subsidiados, asociación solidaria y se paga anualmente la cesantía, independientemente del tiempo que se haya trabajado. Además, se cuenta con un centro de recreo para los empleados y sus familias, entre otros beneficios.





laboral. Igualmente, se han evitado prejuicios que suelen darse en este tipo de relaciones de negocios; por ejemplo, se ha fundamentado en buena medida el sistema de incentivos a los proveedores en estímulos, no en penalizaciones, basadas en el supuesto de que la gente de escasos recursos necesariamente va a mostrar un comportamiento de orientación cortoplacista. Igualmente, destaca que en la actualidad, existen otras empresas de capital foráneo con líneas de producción similares que han integrado la compra de material reciclado, pero que cuentan con un grupo reducido de proveedores. Esto se debe en parte a que a nivel interno esas empresas no han invertido tiempo para desarrollar en su personal las capacidades y actitudes de establecer relaciones con pequeños y medianos proveedores.

Fomento de emprendedores, en este segmento socioeconómico de la base de la pirámide⁸⁸

La capacidad de recolección de cartón post-consumo en ESA ha dependido en parte de la capacidad de emprender de las pequeñas y medianas empresas proveedoras. Tomando en cuenta las condiciones de crédito limitado y baja tolerancia al riesgo en los proveedores, sobre todo al inicio de sus operaciones, ESA ha respondido exitosamente a la necesidad de promover a los emprendedores a través del establecimiento de estímulos, tanto para el incremento de la calidad como para el volumen de producción. Cabe destacar que un factor que facilitó el establecimiento de estos incentivos es que la empresa cuenta con información robusta sobre las posibilidades reales de rentabilidad de sus proveedores, compuesta por los registros de calidad y del volumen de cartón recolectado.

Aprovechamiento del aporte económico de las mujeres⁸⁹

En general, en los países en desarrollo, las mujeres juegan un rol significativo (y en buena medida subestimado) en la vida económica, tanto dentro del sector productivo como con otros aportes a la economía familiar. La reciente incorporación exitosa de grupos de mujeres al proceso de provisión de cartón de ESA es claro ejemplo del valor de no subestimar el aporte de este grupo demográfico, incluso en sectores empresariales en donde tradicionalmente no han tenido amplia participación.

Aprovechamiento de las redes sociales de la base de la pirámide⁹⁰

En el caso de ESA, la multiplicación del número de proveedores se debió al efecto demostrativo generado por los primeros recolectores de cartón reciclado. Por ejemplo, sus redes de relaciones familiares permitieron el desarrollo de nuevos proveedores, algunos de los cuales han expandido sus operaciones significativamente.

88. Prahalad y Hammond (2003): 55.

89. Prahalad y Hammond (2003): 56.

90. Prahalad y Hammond (2003): 53.





Importancia de contribuir a la solución de problemas estructurales⁹¹

El principal obstáculo para la producción de un alto volumen de papel en base a cartón post-consumo era la falta de una cultura de reciclaje en la región centroamericana. Para ello, sus acciones de responsabilidad social empresarial para fomentar esta práctica inciden directamente en su capacidad de generar un mayor volumen de negocios para sus proveedores, tanto por la generación de mayor de material para reciclar como por el contacto generado entre organizaciones e individuos con prácticas de reciclaje y sus proveedores.

Establecimiento de mecanismos para gerenciar el riesgo negocios inclusivos⁹²

La estructura empresarial facilitó la toma de riesgos tales como el proveer crédito blando a proveedores de empresas informales. Lo anterior se debe a que ESA no sólo es parte de un grupo empresarial más amplio, sino que 3 de sus corrugadoras en Centro América consumen el 85% de la producción de papel de la empresa. De esta forma, no se depende de otras relaciones de negocios externas. Adicionalmente, la empresa ha establecido un sistema de precios que ayuda a reducir la posibilidad de un déficit de insumos generado por la volatilidad de los precios del mercado internacional del papel.

5. 2. LOGROS ACTUALES DE EMPAQUES SANTA ANA

- En base a nuestra experiencia en Costa Rica, logramos abrir centros de Acopio en Guatemala, El Salvador y Nicaragua; este material recolectado lo enviamos a nuestras operaciones en Suramérica.
- Es el molino de papel reciclado más grande de la región Centroamericana, donde se procesan 48.000 TM de desperdicio para producir 45.000 TM de papel y tiene la capacidad instalada para recibir el 100% de las cajas de cartón post-consumidor recolectadas en el país.
- Se reducen los costos de operación al mismo tiempo que se beneficia al medio ambiente al utilizar vapor generado por leña en vez de utilizar búnker. De hecho, se genera un ahorro de combustible de más de 10.000.000 litros de búnker al año. Para lograr esto, se compra leña de la primera ralea de programas de reforestación, así como leña de las podas de los cafetales y desechos de aserraderos que no provenga de tala de bosque, para lo cual cuenta con 15 proveedores que dan empleo a alrededor de 100 personas.

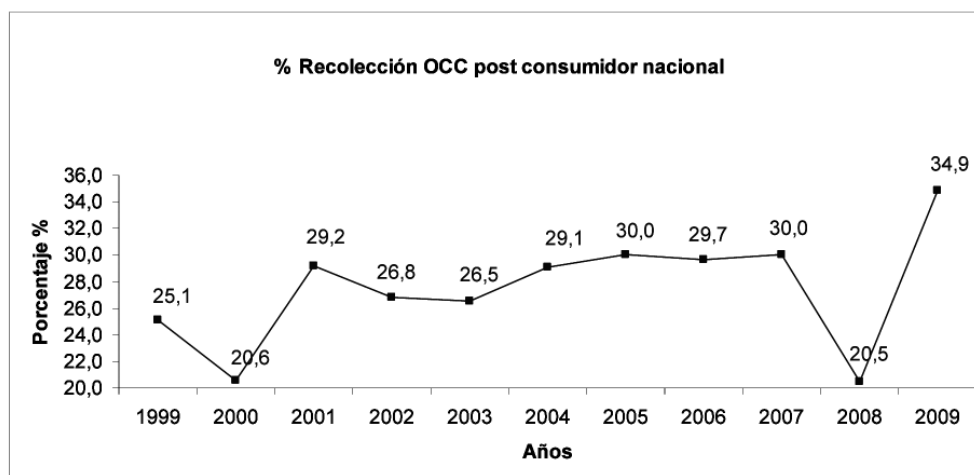
91. Prahalad y Hammond (2003): 56.

92. Prahalad y Hammond (2003): 55.



6. CONCLUSIÓN

Por una parte, el caso de Empaques Santa Ana S. A. es un claro ejemplo de que el desarrollo de los negocios inclusivos implica una variedad de riesgos. Dichos riesgos se generan tanto a raíz del contexto estructural (ej: el nivel aún incipiente de la cultura de reciclaje en Centroamérica) y de las circunstancias específicas de las personas de sectores de bajos ingresos (ej: falta de crédito, necesidad de concentrarse en los aspectos de corto plazo del medio de vida). No obstante, a través de una actitud flexible de parte de la empresa y de incentivos e iniciativas para superar las barreras que limitan la actividad económica de este sector tan amplio de la población, es posible hacer de los negocios inclusivos una parte fundamental de la estrategia empresarial, con el norte claro de que todavía existe una gran oportunidad de acopio porque el sistema sólo recolecta el 35% del cartón post-consumo.



Fuente: Empaques Santa Ana, S. A.



Bibliografía

Prahalad, C. K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River, NJ : Wharton School Publishing.

Prahalad, C. K. y Allen, H. "Serving the World's Poor Profitably". *Harvard Business Review*. Septiembre 2003.

Quirós, Kattia. "Costa Rica: una experiencia de manejo ambiental". Fundación Red de Energía (BUN-CA <http://www.bun-ca.org>). Costa Rica, 2003.

Fuentes

Entrevistas

Calvo, Víctor (2007). Proveedor de materia prima – ESA. Comunicación personal.

Calvo, Víctor (2009). Proveedor de materia prima – ESA. Comunicación telefónica.

Moya, Guillermo (2009). Encargado de proveeduría - ESA. Comunicación personal.

Mesalles, Víctor (2009). Vicepresidente del Grupo COMECA. Comunicación personal.

Vargas, Sonia (2009). Proveedora de materia prima – ESA. Comunicación telefónica.





11. Cuatro años de experiencia desarrollando negocios inclusivos en América

CHRISTIAN MARLIN. GERENTE REGIONAL DE LA ALIANZA SNV-WBCSD

En SNV no vemos la pobreza a través del lente de la escasez, vemos la pobreza a través del lente de la oportunidad, ya que solamente a través de la oportunidad pueden emerger soluciones verdaderamente escalables y sustentables

W. Robert de Jongh, Director, SNV en América Latina

1. ¿QUIÉN ES EL SNV?

SNV es una empresa social dedicada a combatir la pobreza y la falta de equidad en los mercados emergentes de todo el mundo. En SNV no nos basta con pensar de manera diferente. Creemos que la innovación es la capacidad de comprender cómo transformar las ideas en acciones y las acciones en soluciones sostenibles y que se pueden llevar a escala. Proporcionamos una combinación única de servicios integrados y soluciones hechas a la medida para las necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes.

Globalmente, SNV tiene presencia en 40 países en vías de desarrollo con más de 1.500 profesionales. En Latinoamérica cuenta con más de cuatro décadas de experiencia sobre el terreno y con un equipo de trabajo conformado por doscientos profesionales; tiene oficinas en Bolivia, Ecuador, Perú, Honduras, Nicaragua, Chile y Colombia y desarrolla actividades en Guatemala, El Salvador y Panamá.

El objetivo principal del trabajo de SNV es promover la inclusión económica de la población de menor poder adquisitivo. SNV brinda servicios de asesoría estratégica a entidades públicas, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil para crear soluciones innovadoras encaminadas a incrementar los ingresos de la población marginada a través de «prácticas de inclusión económica», tales como los negocios inclusivos.

2. EL CONCEPTO DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

2. 1. ¿QUÉ SON?

Los negocios inclusivos (NI) son iniciativas empresariales económicamente rentables, y ambientalmente / socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan





en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida a través de:

- su participación en la cadena de valor como agentes que agregan valor a bienes o servicios, proveedores de materia prima, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios; y/o
- su acceso a servicios básicos esenciales o necesidades básicas insatisfechas de mejor calidad o a menor precio.

Los NI contribuyen a que las empresas se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y se articulen a la dinámica del sector empresarial. Los NI se caracterizan por presentar garantías de sostenibilidad en el tiempo, relacionadas con el crecimiento económico, el progreso social y el balance ecológico. Su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes, a partir de una colaboración activa y equitativa.

Un NI se establece a través de la relación entre una empresa —empresa «ancla»— y uno o más emprendedores o grupo de consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico. Es aquí en donde este concepto se diferencia de otros esfuerzos, válidos e importantes como los esquemas de filantropía, que actúan en áreas ajenas a la actividad principal del negocio y no necesariamente buscan generar un retorno financiero o contar con esquemas de sostenibilidad económica en el tiempo.

2. 2. ¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS?

Existen dos modalidades en las que los NI proponen vincular a las poblaciones de bajos ingresos con las empresas:

- Como socios, proveedores o distribuidores: cuando la empresa incorpora a las personas de bajos ingresos como socios empresariales, proveedores —de materia prima o de servicios— o distribuidores. Al incluir a pequeños empresarios en su cadena de valor las empresas crean empleo y aceleran la transferencia de habilidades.
- Como consumidores: cuando la empresa pone en el mercado productos y servicios de calidad, que satisfacen las necesidades de las personas de bajos ingresos a precios y condiciones accesibles.



Cuadro 1. ¿Cuáles son los negocios inclusivos?

Como socios, proveedores o distribuidores	
Para la empresa	Para la población
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de abastecimiento. • Trazabilidad y control de calidad de la materia prima. • Menores costos de transacción. • Riesgos compartidos. • Acceso al conocimiento y a redes locales. • Mejores relaciones con el gobierno. • Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios y condiciones justas. • Ventas aseguradas. • Creación o expansión de puestos de trabajo. • Capacitación y asistencia técnica. • Transferencia de conocimientos y de tecnología. • Acceso a financiamiento. • Participación en un ambiente empresarial y de inversiones.
Como consumidores	
Para la empresa	Para la población
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a un nuevo mercado. • Incremento en los ingresos. • Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales. • Aumento del valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor acceso a productos y servicios de calidad. • Precios menores y accesibles. • Mejor calidad de vida. • Aumentos de productividad.

Fuente: Negocios inclusivos - Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo, 2009

2. 3. MINIMUM STANDARD

En vista de la extensa experiencia de SNV en el desarrollo y fomento de negocios inclusivos en América Latina, la organización estableció un Estándar Mínimo, para pre-seleccionar las iniciativas de mayor potencial de impacto. El Estándar Mínimo consiste en un índice que permite identificar prácticas inaceptables y acciones mínimas requeridas para detectar aquellas iniciativas que promuevan las relaciones ganar – ganar entre las partes.

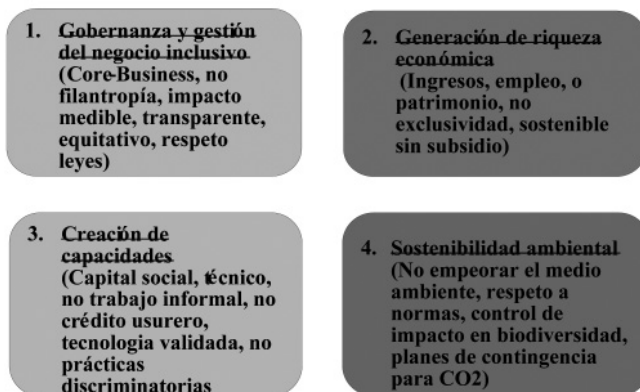
- Identificar negocios inclusivos en funcionamiento y diferenciarlos de otras iniciativas que no reúnen las condiciones mínimas para ser denominadas como negocios inclusivos.
- Diseñar negocios inclusivos que promuevan las prácticas mínimas deseables.

2. 4. UNA AUDITORÍA ALREDEDOR DE 4 ÁREAS BÁSICAS

El Estándar Mínimo cubre cuatro criterios que permiten controlar distintos aspectos de la relación entre la empresa ancla y el segmento de bajos ingresos para asegurar una relación justa entre las partes donde la promesa de ganar – ganar puede comprobarse.



El negocio debe cumplir con estos cuatro criterios:



1. Gobernanza y gestión

El negocio debe formar parte de la estrategia de las empresas y las relaciones entre las partes tienen que asegurar que no se cometen inequidades o abusos de poder. Este aspecto se relaciona también con el uso de herramientas para la medición de impactos generados por el negocio.

2. Generación de riqueza económica

El negocio permite generar empleos, ingresos y riqueza en las comunidades donde opera y contribuye a la construcción de relaciones sociales de confianza, estables y duraderas.

3. Creación de capacidades

El negocio contribuye al desarrollo de capacidades para los socios involucrados y para las comunidades donde está situado. Estas capacidades se dividen en: capital financiero, administrativo, técnico y social.

4. Sostenibilidad ambiental

El negocio debe estar regulado por normas vigentes dentro de cada país para evitar impactos ambientales negativos.

3. LOS EJES DE TRABAJO ALREDEDOR DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DESARROLLADO POR EL SNV EN ALIANZA CON EL “WBCSD”

En marzo del 2006, el “World Business Council for Sustainable Development” (WBCSD) y el SNV suscribieron una alianza estratégica para trabajar juntos en la reducción de la pobreza, mediante el fomento de iniciativas de carácter empresarial. El WBCSD es una coalición





de 200 empresas multinacionales comprometidas con el desarrollo sostenible. El WBCSD ofrece a sus socios una plataforma para explorar procesos de desarrollo sostenible, compartir conocimiento y experiencias de negocios sostenibles y para desarrollar acciones de incidencia política que contribuyan a la formulación de políticas públicas que impulsen el Desarrollo Sostenible. Sus socios provienen de 36 países y 22 sectores industriales. El WBCSD cuenta con una red regional de más de 60 asociaciones empresariales nacionales (Business Council for Sustainable Development —BCSD—) conformada por grandes empresas nacionales comprometidas en su país con el Desarrollo Sostenible. Estos BCSD son las principales contrapartes empresariales del SNV en los países donde opera la Alianza para los negocios inclusivos. Desde el 2006 la Alianza SNV-WBCSD-BCSD funciona en nueve países de América Latina (Chile, Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia, Panamá, Nicaragua, Honduras y el Salvador).

El objetivo principal de esta colaboración es apalancar conocimientos, competencias y redes de contactos entre los tres principales actores que conforman la Alianza.

A lo largo de estos cuatro años la Alianza ha concentrado sus esfuerzos alrededor de las siguientes actividades:

- Concienciación y capacitación sobre los modelos de negocios inclusivos tanto para la comunidad empresarial como para los actores del desarrollo.
- Diseño e implementación de negocios inclusivos en nueve países de América Latina acompañado del desarrollo de metodología y de políticas específicas.
- Incidencia política para contribuir a la formulación de políticas públicas que favorecen este tipo de iniciativas empresariales.

A lo largo de este periodo, la Alianza con la participación de más de 150 profesionales del SNV ha asesorado unas 80 iniciativas de negocios inclusivos en sectores variados, como agro-negocios, turismo sostenible, industrias extractivas, entidades financieras y otras industrias. En los aspectos de incidencia política el SNV ha estado involucrado directamente con el Gobierno Ecuatoriano en la formulación de una Política de Estado para la Inclusión Económica y Social y en el diseño e implementación de un Programa Nacional de Negocios.

Tras esta primera etapa exitosa de implementación de negocios inclusivos en América Latina, la Alianza SNV/WBCSD⁹³ se está proponiendo ampliar su radio de acción a Asia, África y Medio Oriente. Algunas acciones promisorias han sido impulsadas últimamente en Zimbabwe, Mozambique, y Vietnam.

93. Para mayor información sobre las actividades de la Alianza, les invitamos a visitar: www.inclusivebusiness.org. Esta página Web les proveerá también información sobre otros sitios Web de interés, recursos disponibles, casos, instrumentos relacionados al tema de los negocios inclusivos.





Fuente: SNV y World Business Council for Sustainable Development

“Los negocios son fuente de soluciones – como dinamizador de empleo y crecimiento económico y fuente de tecnología e innovación, los negocios pueden aportar soluciones ante los ingentes desafíos del desarrollo”.

Björn Stigson, Presidente de WBCSD

4. PRESENTACIÓN DE DOS CASOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

- Caso 1: negocios inclusivos con proveedores de leche en Bolivia “Delizia S. A.”
- Caso 2: negocios inclusivos con consumidores y distribuidores en Colombia “PROMIGAS S. A.”

CASO 1. MÁS LECHE, MAYORES INGRESOS EN EL ALTIPLANO BOLIVIANO. DELIZIA, COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA.

“Siento que la mejor forma de aportar a la sociedad es creando fuentes de trabajo sostenibles. Me sorprende que nuestro aporte, que lo vemos apenas como un grano de arena en el desierto, es grande relativamente y contribuye al bienestar de muchas personas.”

Felipe Vera Loza

Resumen de negocio inclusivo

Delizia es una empresa boliviana especializada en la comercialización de productos lácteos que ha incorporado a productores de leche de pequeña escala del Altiplano boliviano en su cadena de valor. Como estrategia para agregar valor, la empresa ha fortalecido la competi-





vidad y productividad de los productores por medio de actividades que mejoran la alimentación y la genética del ganado, y que les permite acceder a fuentes de financiamiento.

Como resultado, la empresa se ha beneficiado de un incremento en el acopio de leche que en 2008 fue de aproximadamente el 150%, al pasar de 360 mil litros a 900 mil litros por mes, y ha logrado construir una relación estable y de mayor confianza con los productores. Por su parte, éstos lograron incrementar su hato de ganado en un 18% y su productividad en el 29%, pasando de producir en promedio 24 litros a 31 litros al día. Como consecuencia han mejorado su nivel de ingreso familiar en un 42% en promedio en seis meses, lo que equivale a un ingreso de casi tres salarios mínimos, es decir de 189 dólares a 269 dólares al mes. Lo anterior teniendo en cuenta que el salario mínimo corresponde a 91 dólares.

Antecedentes

Delizia Compañía de Alimentos Ltda., fue fundada en 1988 y en 2001 inauguró una planta industrial en la ciudad de El Alto⁹⁴. Sus principales productos son helados y yogurt de los cuales procesa diariamente treinta mil kilos, siendo la leche fresca el 50% de la materia prima utilizada en sus procesos de producción. De acuerdo con su volumen de facturación, Delizia se encuentra hoy entre las cincuenta empresas más grandes de Bolivia, según el posicionamiento que publica el semanario *Nueva Economía*.

El dinamismo de la actividad lechera de Delizia surge en un contexto de cambio de la industria láctea boliviana, influenciado por factores internacionales. Anteriormente la demanda de leche fresca en el Altiplano estaba concentrada en la empresa PIL La Paz, la cual ejercía un monopolio en el mercado y practicaba políticas de precios y condiciones de compra que afectaban negativamente la producción de leche. A partir de 2006 el aumento internacional del precio de la leche en polvo redujo el atractivo que para la industria de alimentos boliviana tenía el importar este producto y ayudó a generar cierta actividad en la producción interna y en el acopio de leche fresca por parte de la industria nacional.

En los últimos años, el incremento del precio del litro de leche en regiones como Cochabamba, Santa Cruz y el Altiplano trajo consigo un auge y dinamismo en la producción lechera nacional, sector en el que Delizia empezó a jugar un rol relevante. Actualmente Delizia ocupa el primer lugar en Bolivia en la producción de helados, con una participación

94. El Alto es una ciudad situada al oeste de Bolivia a una altitud de 4.000 m en la meseta altiplánica, al noroeste de La Paz, con la que forma la aglomeración urbana más grande del país. Con una población de 827.239 habitantes, es la segunda ciudad de Bolivia en tamaño, sirve principalmente de establecimiento para inmigrantes del resto del país, en especial para los recién llegados de las áreas rurales. El Alto es la ciudad que tiene un mayor nivel de crecimiento en Bolivia; el 74% de su población es Aymara —grupos étnicos nativos de los Andes y el Altiplano suramericano—, el 6% es Quechua y el 19% es mestizo. El reciente desarrollo y crecimiento de sus actividades comerciales e industriales la han llevado a recibir el título de la “Capital económica de Bolivia”, constituyéndose en un referente de desarrollo industrial.





de mercado del 65%. En el nicho de ventas de yogurt la empresa tiene el 40% del mercado nacional. En 2009, tiene cobertura en las provincias Omasuyos, Murillo, Los Andes, Ingavi y Aroma.

Recuadro 1. Delizia en cifras

- 530 empleados.
- Es una de las 50 empresas más grandes de Bolivia según sus ventas anuales.
- USD 14.695.671 en ventas anuales, al 31 de marzo de 2008.
- 50.000 clientes en puntos de venta.
- Primera en producción de helados en Bolivia con una participación del 65% del mercado nacional.
- 40% de participación en el mercado nacional de yogurt.
- 40 mil kilos diarios de capacidad para la producción de yogurt y helado.

La situación

La región lechera del Altiplano boliviano se caracteriza por la presencia de productores dedicados a esta actividad en pequeña escala, combinada con otras actividades agrícolas y con bajos niveles de productividad. Cada campesino produce alrededor de siete litros diarios de leche por vaca en época de baja producción y once en alta; el hato promedio es de cinco cabezas de ganado. Si bien los ingresos de 189 dólares en promedio, obtenidos en la producción de leche a pequeña escala, que corresponden aproximadamente al 50-60% de sus ingresos totales no resultan altamente atractivos, esta actividad permite a los productores generar ingresos estables y superiores a aquellos de quienes sólo se dedican al cultivo de la papa o de la quinua.

Los bajos niveles de productividad en la zona están asociados a la disponibilidad limitada de forraje verde para alimentar al ganado y al número reducido de animales que cada familia posee. Adicionalmente los factores climáticos también afectan a la producción de leche: en la época seca, entre junio y octubre, ésta se reduce drásticamente entre el 30 y el 40% en relación con la época de lluvia, situación que se vuelve más crítica por las prácticas poco tecnificadas en el manejo del ganado. La mayoría de los productores no cuenta con la infraestructura básica adecuada como establos, comederos y corrales, y debido a la ausencia de caminos asfaltados en la región, el transporte de la leche se realiza en muchos casos a pie hasta el lugar de venta.

Es así cómo los productores parten de la realidad de que durante el invierno no tendrán forraje verde para alimentar al ganado, por lo que procuran que las crías nazcan durante el verano para que éstas tengan alimento y las madres produzcan leche. Así mismo venden su ganado en los meses de invierno y posteriormente vuelven a adquirirlo. Esta situación afec-





ta sus ingresos y exige una adecuada planificación en el manejo de la alimentación y de la genética del ganado. También afecta la cantidad de leche que Delizia puede recolectar para satisfacer su demanda de entre 25 y 30 mil litros de leche por día, necesaria para suplir el crecimiento de su mercado nacional.

Para la empresa era evidente la necesidad de incrementar de manera sostenible el acopio de leche y promover su producción en el Altiplano, dado que si intentaba comprarle a los proveedores de otras empresas podría generar una situación poco favorable e insostenible de competencia de precios. Por lo tanto, enfocó sus acciones en los puntos críticos para aumentar la productividad de la leche en la región del Altiplano: el manejo de la alimentación y la genética del ganado.

El modelo de negocio inclusivo

El desafío: incrementar el abastecimiento de leche de manera sostenida, al evitar la distorsión del mercado, influenciando de manera positiva a los productores de leche y creando una relación de fidelidad de éstos con la empresa.

El proyecto surgió como resultado de los primeros contactos entre Delizia, SNV y CEDES, el capítulo boliviano del WBCSD, quienes desarrollaron una serie de acciones que permitieron integrar de manera efectiva sus diferentes componentes. Para comenzar, fue necesario convencer a los productores sobre el mismo y los beneficios de coinvertir y trabajar conjuntamente y de manera estratégica con la empresa.

En un comienzo, Delizia se propuso desarrollar invernaderos hidropónicos con el fin de que los productores tuvieran el suficiente forraje para alimentar su ganado, solución ideal para el Altiplano en donde llueve muy pocos meses del año y por lo tanto su territorio es predominantemente seco. Para lograrlo, los productores deberían invertir 1.000 dólares en cultivos hidropónicos con los que podrían alcanzar niveles de productividad estables durante todo el año. De esta forma la empresa garantizaba la producción de leche en la región y reducía el riesgo de abastecimiento de su materia prima.

Con el desarrollo del proyecto, los productores se interesaron también en adquirir ganado y en mejorar la raza que utilizaban. Por lo tanto, fue necesario facilitar el acceso a fuentes de financiación con el apoyo de entidades que tuvieran objetivos afines con el proyecto, que comprendieran el modelo de negocio y que estuvieran dispuestas a asumir el perfil de riesgo y de retorno de trabajar con productores a pequeña escala integrados a la cadena de valor de una empresa privada. Igualmente, capacitar a los productores en aspectos esenciales para que optimizaran su inversión, tales como seleccionar y comprar el ganado y cultivar forraje con métodos hidropónicos; y se elaboraron los manuales respectivos para su capacitación.

Como resultado, Delizia y SNV lograron alianzas con el Fondo Financiero Privado, FIE, y el Banco de Desarrollo Productivo, BdP, a través del Fondo Financiero Privado, FFP, Prodem y el Prodem del BdP para financiar las actividades mencionadas. El negocio inclusivo,





que implicaba una relación comercial estable entre una empresa ancla y los productores, permitió minimizar el riesgo de la operación financiera y estructurar un producto con condiciones económicas y administrativas favorables para los productores en cuanto a tiempos de gestión del crédito, plazos, garantías y tasas de interés. Cabe anotar que el 55% de los productores que accedieron a créditos fueron mujeres.

Esquema: Los productores individuales se organizan y concentran su producción diariamente en módulos de acopio lechero. Estos entregan diariamente la leche a los recolectores de la empresa y quincenalmente a los dirigentes de los módulos, es decir, a los líderes de las asociaciones lecheras, quienes cobran a la empresa el pago de la planilla de todos los miembros.

Delizia, por su parte, presta asistencia técnica a los lecheros en cuanto a la producción de forraje con tecnología hidropónica para la alimentación del ganado, la selección, aumento y óptimo manejo del hato para lograr incrementar la producción lechera por vaca y la productividad de la finca.

Igualmente, Delizia facilita a los productores el acceso al crédito para adquirir ganado y para desarrollar los módulos de producción de forraje hidropónico, para lo cual pone al servicio de los lecheros dos personas que visitan cada finca, ofrecen el crédito y los guían en el proceso de aplicación y gestión del mismo.

En relación con la operación de crédito, y considerando que la empresa les paga a los productores la leche de forma quincenal, Delizia les retiene los pagos que éstos deben hacerle a las entidades financieras, pero no se convierte en un garante de los mismos. La entidad financiera, por su parte, analiza al productor como sujeto de crédito. Adicionalmente, el proyecto incluye el uso de mapas geo-referenciales que le permite a las microfinancieras ubicar al productor en el Altiplano.

Población involucrada: en una primera fase han participado 116 proveedores a pequeña escala, que cuentan en promedio con 4,4 hectáreas de tierra para la producción de forraje y de leche y 1,4 hectáreas para diversos cultivos agrícolas. El 50% han cursado la primaria y solamente el 20% tienen o están cursando el nivel secundario. La mayoría de las familias cuenta con dos a cuatro personas trabajando en la actividad lechera, en la que la mujer cumple un rol esencial.

Entidades vinculadas: la empresa Delizia, CEDES, Capítulo boliviano del WBCSD, SNV y las entidades microfinancieras Fondo Financiero Privado, FIE, y el Banco de Desarrollo Productivo a través de FFP Prodem (BdP/Prodem).

Inversión realizada: la empresa ha invertido 11.668 dólares representados en la construcción de tres módulos demostrativos de *forraje verde hidropónico* y la compra de equipos e instrumentos para medir la calidad de la leche. Las entidades microfinancieras aprobaron créditos a los productores por un total de 116.000 dólares. El 60% de los productores invirtieron entre 934 dólares y 1.697 dólares para la compra de ganado adquiriendo en total 193





animales, entre vacas y crías, de mejor raza y mayor productividad que la criolla, con lo que en promedio cada productor pasó a ser dueño de dos animales adicionales.

Recuadro 2. ¿Por qué es un negocio inclusivo?

Genera una situación de ganar-ganar entre la empresa Delizia que incrementa y estabiliza el abastecimiento de leche necesaria para su producción de helado y yogurt y los productores a pequeña escala, quienes paulatinamente logran mejorar sus ingresos y patrimonio. Lo anterior ha sido posible a través de procesos de capacitación que permite a los campesinos incrementar su productividad al acceder a tecnologías y financiamiento para mejorar el manejo de la alimentación, la calidad genética del ganado y el incremento del hato, así como adaptarse mejor a las difíciles condiciones ambientales.

Logros y resultados

Para la empresa

- Incremento en el acopio mensual de leche en el 150% durante el 2008 alcanzando los 900 mil litros por mes.
- Aumento del número de proveedores de leche en el 21% entre junio y diciembre de 2008.
- Mejora en la calidad de la leche recibida, lo cual ha hecho más eficiente el proceso de pasteurización y elaboración de productos finales como helados y yogures.
- Mejor relacionamiento entre la empresa y los productores de leche, pasando de la relación simple entre comprador y vendedor a una relación de mayor confianza y con la posibilidad de trabajar como socios en proyectos de mutuo beneficio con perspectivas de replicarse en el futuro: el 67% de los dirigentes de los módulos han manifestado el interés de continuar participando del negocio inclusivo con la empresa.
- Posicionamiento estratégico sobresaliente en relación con sus competidores.
- Rendimiento del 82% a los cuatro meses de realizada la inversión neta por la empresa.

Para los productores

- Incremento en 18% del hato lechero por familia productora, entre junio y diciembre del 2008.
- Aumento de la productividad por familia de 29%, pasando de producir 24 a 31 litros al día, en promedio, entre junio y diciembre del 2008.





- Incremento del nivel de ingreso familiar promedio de los productores en 42% en 6 meses.
- 100% de la leche producida se vende a Delizia, lo que significa un incremento promedio en la colocación de 17 a 31 litros por día.
- Fortalecimiento de la relación productores-empresa en un 65% de los casos.
- Acceso de los productores de pequeña escala a crédito, para optimizar sus activos relacionados con la actividad lechera.
- El monto promedio del crédito otorgado fue de 1.080 dólares con un plazo promedio de 29 meses.

Para la comunidad

- Mejoramiento de las oportunidades y condiciones productivas de algunos de sus integrantes.

Aprendizajes

Factores de éxito

- El diseño y desarrollo de un proyecto cuyos alcances van más allá de la responsabilidad social empresarial.
- La capacidad de visualizar un modelo de negocio en alianza con varios participantes y actores para conseguir un objetivo común y descubrir que la compañía puede hacer más que la simple gestión empresarial.
- La puesta en práctica de un modelo de colaboración en el que el productor es considerado como un socio económico con quien la empresa busca una relación estable de largo plazo y de mutuo respeto; un modelo que evita el paternalismo y que promueve el desarrollo empresarial y personal de los productores.
- El acompañamiento técnico brindado por la empresa para seleccionar y adquirir el ganado y para la producción de forraje hidropónico.
- La unión de diversos participantes en un esquema de negocio que busca la inclusión de los productores a pequeña escala y los proveedores de servicios de financiamiento especializados como el microcrédito.

Lecciones aprendidas

- El proyecto de negocio inclusivo, requiere soluciones tecnológicas de apoyo, de manera escalonada, para lograr el incremento de la oferta y por ende de la capacidad de producción.





- El ingreso de nuevos proveedores al NI debe corresponder con los ciclos de producción e idealmente debería ser entre febrero y marzo.
- Un mayor compromiso y fidelidad por parte de los lecheros hacia la empresa, como resultado de sus actividades de acompañamiento, capacitación y facilitación de acceso al crédito.
- El retorno de la inversión en un NI relacionado con la actividad central de la empresa trae retornos muy rápidos para el inversionista.
- La selección y el compromiso de las entidades bancarias mejor dispuestas y más adecuadas para otorgar la financiación requerida.

Dificultades o barreras

- Encontrar al jefe del proyecto con la visión necesaria para manejarlo tomó más tiempo de lo planificado.
- Identificar a los aliados apropiados en cada una de las actividades.
- Convencer a los productores de los beneficios de invertir en el modelo del *forraje verde hidropónico* y en mejorar la genética del ganado.
- Convencer a las entidades de financiamiento y trabajar con las más adecuadas.
- Superar las limitaciones operativas y de percepción de riesgo de las entidades para prestarle a los sectores de bajos ingresos.
- Identificar la estructura de financiamiento adecuada para las familias lecheras y, a la vez, rentable de acuerdo con su perfil de riesgo y de retorno.
- Manejar adecuadamente las expectativas de los productores y ser oportunos al desarrollar el componente de forrajes hidropónicos del proyecto en relación con los factores climáticos, ya que resultaba crucial hacerlo en la época de sequía cuando era evidente la necesidad de alimento considerando que para los meses de verano los productores preferían comprar ganado.
- Evitar el incumplimiento en la entrega de la leche por parte de los productores y la venta a otras empresas después de la inversión realizada.
- Falta de interés de los productores en la tecnología de *forraje verde hidropónico*.

El futuro

La fase inicial de este proyecto concluyó en febrero de 2009. Como parte de su estrategia, Delizia planea aumentar sus ventas en el 20% en 2010 y para ello resulta esencial acopiar una mayor cantidad de leche. Es por esto que continuará trabajando con los productores lecheros de pequeña escala para mejorar la calidad de la leche y capacitarlos para que ejerzan un mejor control de calidad. Igualmente, en una segunda fase, planea expandir el proyecto hacia nuevos productores en la que se invertirá en invernaderos de forraje hidropónico adicionales para alimentar al ganado que se ha comprado.





Por otro lado, y considerando este crecimiento, la empresa proyecta complementar el negocio inclusivo actual dotando a los diversos puntos de ventas y tiendas de barrio de refrigeradores para ayudar en su actividad de comercialización. Para esto, y con el apoyo de SNV, generará alianzas con las entidades microfinancieras y los puntos de venta de yogurt y helados.

CASO 2. FINANCIACIÓN A TRAVÉS DEL SERVICIO DE GAS. PROMIGAS, GASES DEL CARIBE, GASES DE OCCIDENTE, SURTIGAS

Resumen

El grupo empresarial Promigas y sus distribuidoras, capitalizaron su experiencia de más de 30 años en la oferta de crédito para la conexión y adaptación del suministro y utilización domiciliaria del gas natural, por parte de familias de bajos ingresos, con el fin de generar una nueva línea de negocios basada en el crédito, orientado a la obtención de gasodomésticos y otros bienes de consumo, lo que redundó en mejorar la calidad de vida de los usuarios y en incrementar notablemente las utilidades para la empresa y sus accionistas.

Antecedentes

Promigas, fundada en 1974, es una de las empresas privadas prestadoras de servicios públicos más antiguas en el sector energético en América Latina. Actualmente es un grupo empresarial *holding* constituido por 18 compañías de servicios de transporte y distribución de gas y telecomunicaciones, en Colombia, Perú y Panamá, con presencia y reconocimiento en la Región.

Con más de 40 años de experiencia moviliza el gas natural que se consume en termoeléctricas, distribuidoras e industrias cementeras, petroquímicas y mineras; por medio de las compañías distribuidoras de su portafolio Gases del Caribe, Gases de Occidente y Surtigas, distribuye gas natural a 160 poblaciones y atiende más de dos millones de hogares de los cuales un 85% pertenece a los estratos socioeconómicos más bajos⁹⁵. Contribuye así, de manera importante al desarrollo del mercado de gas natural y en su consumo masivo en el país.

Una de sus fortalezas es la acertada administración de sus recursos económicos y la identificación de oportunidades de inversión para diversificar su portafolio. Estas le permiten ofrecer altos niveles de rentabilidad a sus accionistas, asegurar el liderazgo en el sector, lograr un crecimiento sostenido y contribuir al desarrollo social de la región.

95. En Colombia la población está clasificada en seis niveles socioeconómicos, que diferencian las condiciones en las que vive cada hogar: 1 (bajo-bajo), 2 (bajo), 3 (medio-bajo), 4 (medio), 5 (medio-alto) y 6 (alto).





Recuadro 3. Promigas en cifras

- Ventas anuales por 104,5 millones de dólares en 2008.
- 300 empleados.
- 469 proveedores.
- 14 empresas distribuidoras, industriales y térmicas atendidas directamente.
- Más de 2 millones de usuarios de gas natural domiciliario.

Recuadro 4. El sector de gas natural colombiano en cifras

- 30 empresas distribuidoras.
- 5 millones de clientes en 471 municipios del país.
- 85% de los clientes pertenecen a los estratos 1, 2 y 3.
- 7.000 kilómetros de infraestructura para el transporte del gas natural.
- 280 mil vehículos convertidos a gas natural en todo el país⁹⁶.
- 507 estaciones de servicio.

La situación

El servicio de gas natural trae consigo beneficios significativos para las familias de bajos ingresos en Colombia. Estos contemplan características de seguridad —presenta reducciones en el riesgo de quemaduras y enfermedades respiratorias, especialmente en niños—, bajo costo y menores efectos medioambientales si se compara con otros combustibles utilizados para las labores domésticas.

A pesar de ser mucho más accesible que otros servicios, el costo de conexión e instalación del gas natural es un factor que limita su uso, dado que éste asciende a cerca de 500 dólares por hogar, casi tres veces el ingreso promedio de una familia de bajos recursos, lo que hace que éstas sigan dependiendo de fuentes de energía menos seguras y más ineficientes.

Como respuesta a esta limitación, las compañías distribuidoras de Promigas han adquirido una amplia experiencia en financiar el acceso al servicio de gas natural a familias de bajos ingresos. La financiación es utilizada por el 98% de los usuarios, se paga con las facturas mensuales del consumo de gas y presenta una recuperación de cartera en promedio del 98%, lo que demuestra los buenos hábitos de pago de las familias.

Después de treinta años de proveer financiación, y como resultado de un proceso de planeación estratégica, en 2005, Promigas y sus distribuidoras encontraron un activo oculto, representado en el buen hábito de pago por parte de sus usuarios. Con base en un seguimiento

⁹⁶ Colombia ocupa el séptimo puesto en el mundo. Fuente: www.promigas.com.





detallado a los mismos, se determinó que, una vez concluían el pago de la conexión domiciliaria, éstos contaban con algunos recursos disponibles —de 10 a 15 dólares, equivalentes a la cuota mensual pagada por la financiación de la conexión—, cantidad que se podía reasignar a otros usos.

La respuesta a esta premisa fue la puesta en marcha de una nueva línea de financiación, que ofrece préstamos a las familias para mejorar su calidad de vida y que combina la rentabilidad para la empresa con la posibilidad de seguir atendiendo a sectores de la población que normalmente se encuentran por fuera del sistema financiero formal⁹⁷.

El modelo de negocio inclusivo

Programa Brilla

El desafío: crear valor adicional a los usuarios de Promigas y sus distribuidoras, a través de Brilla, un programa de financiamiento que facilita el acceso a bienes orientados a mejorar la calidad de vida de las familias de estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, vinculadas al servicio de gas natural.

Promigas hizo una investigación de mercado a partir de la base de datos compilada a lo largo de 40 años y de la información detallada sobre los hábitos de pago de los clientes que financiaron su conexión al servicio de gas. Por medio de una encuesta realizada a 2.000 usuarios que presentaban un buen registro de pagos, la empresa identificó las principales necesidades de las familias.

De los encuestados, el 86% mostró interés en un sistema de crédito; el 47% señaló que usaría el crédito para mejorar su vivienda, indicando como prioridad arreglar el piso de la misma; el 26% para crear un negocio propio; el 13% para acceder a educación; el 7% para adquirir electrodomésticos o gasodomésticos; y el 7% para atender emergencias familiares. Con base en esta información, Promigas diseñó un nuevo servicio financiero con el objetivo central de mejorar la calidad de vida de los clientes a los que iba dirigido y que fuera un negocio rentable para la compañía.

En diciembre de 2006 puso en marcha el plan piloto en Cali y Cartagena, y en marzo de 2007 en Barranquilla, en donde financió la compra de electrodomésticos y gasodomésticos y en abril amplió la financiación a la compra de materiales de construcción. La marca Brilla fue introducida al mercado en diciembre de 2007.

Este programa beneficia además a los proveedores con el incremento de sus ventas ya que les abre la oportunidad de ingresar al mercado de usuarios de estratos bajos.

97. *Informe de Bancarización*. Asobancaria. Bogotá. 2008. "En Colombia 15.6 millones de personas mayores de edad tienen acceso al menos a un producto financiero, lo que representa un nivel de bancarización del 55.5%."





Esquema: para poder acceder al cupo de crédito, se requiere que los clientes sean los titulares de la factura de gas, no haber presentado suspensión del servicio en los últimos dos años y haber terminado de pagar la conexión.

Las condiciones del crédito son: plazo de 1 a 60 meses; aprobación previa del cupo sin fiador ni garantías; sin cuota inicial; tasa máxima permitida para intereses corrientes y de mora; cuotas de pago promedio al mes entre 15 y 30 dólares, y cobro mensual con la factura del gas.

Los documentos exigidos son: fotocopia de la cédula de ciudadanía, dos recibos de gas, contrato y pagaré firmados, aceptación de la carta de instrucciones y compra de un seguro de vida que respalde la deuda.

Población involucrada: más de 328.000 familias, en todos los municipios de los departamentos de Atlántico, Magdalena, Cesar, Bolívar, Sucre, Córdoba y el Valle del Cauca donde operan las distribuidoras de gas natural.

Entidades vinculadas: Promigas, distribuidoras de gas: Surtigas, Gases del Caribe y Gases de Occidente; contratistas de ventas y proveedores de los productos financiados.

Inversión: en investigación y procesos se han invertido 469.000 dólares y en préstamos a los usuarios 79 millones de dólares, financiados con recursos propios y de la banca local.

Recuadro 5. ¿Por qué es un negocio inclusivo?

Brilla es una nueva estrategia de negocios que le permite a Promigas utilizar sus recursos para generar valor a las familias con menor poder adquisitivo y desarrollar una línea comercial nueva y rentable para sus accionistas.

Logros y resultados (diciembre de 2006 a agosto de 2009)

Para la empresa

- Aprobación de préstamos que ascienden 106 millones de dólares por parte de Promigas y de sus tres distribuidoras.
- Utilidad neta de 1,5 millones de dólares en el primer año del programa Brilla y de 4,9 millones de dólares en el segundo año.
- Utilidad neta proyectada para 2009 de 9 millones de dólares.

Para los clientes

- Más de 328.000 familias de la Costa Caribe y del suroccidente del país accedieron a créditos de 337 dólares en promedio, mediante cupos previamente aprobados, con plazos y tasas favorables.





- Acceso a materiales de construcción y electrodomésticos.
- Incremento de la calidad de vida de las familias involucradas en el programa.

Para los proveedores

- 43 nuevos proveedores vinculados al programa Brilla.
- Alrededor de 1.000 nuevos empleos permanentes.
- Incremento en las ventas.
- Ventas de contado, lo que disminuye los riesgos de cartera.

Para la comunidad

- La creación de alrededor de 1.000 empleos, representados en contratistas, proveedores y cargos internos.

Aprendizajes

Factores de éxito

- Identificación de los activos ocultos de la empresa, para atender las necesidades de los clientes de forma rentable.
- Conocimiento del cliente, que permite adaptar y ampliar el servicio a las necesidades de los consumidores de bajos ingresos.
- Creación de un valor nuevo para los clientes y de un factor de crecimiento para los inversionistas.
- Incorporación de este nuevo servicio como parte de la estrategia corporativa.
- Apertura de oportunidades en un mercado masivo e impulso al desarrollo económico.

Lecciones aprendidas

- Relevancia del análisis de la capacidad de pago de los clientes, como base para establecer una buena estrategia comercial.
- Desarrollo de soluciones creativas, que implican educar al cliente para el uso óptimo del servicio financiero e investigar continuamente el mercado, que es heterogéneo y complejo.
- Adaptación rápida a la satisfacción de las necesidades de la población de los estratos 1, 2 y 3.
- Oportunidades de abrirse a un mercado masivo al ofrecer a la población con menor poder adquisitivo, acceso al crédito y, a través de éste, a otros bienes o servicios.





– Oportunidades de contribuir al desarrollo económico del país a través del programa.
Dificultades o barreras

- La necesidad permanente de adaptar el servicio financiero a las posibilidades y demandas de los clientes para cumplir con el objetivo de contribuir a mejorar su calidad de vida.
- La dificultad logística de atender a los clientes en todas las poblaciones donde operan las distribuidoras.
- La falta de cultura financiera de los clientes debido a que no están familiarizados con los créditos formales y manifiestan temor a endeudarse.

El futuro

En cinco años Promigas espera que Brilla sea una unidad de negocios fuerte y rentable, con más de un millón de clientes, una cartera de 100 millones de dólares, ingresos operacionales de 25 millones de dólares y una utilidad neta de 10 millones de dólares.

5. FACTORES DE ÉXITO EN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS Y LECCIONES APRENDIDAS

A lo largo de estos 4 años de funcionamiento de la Alianza SNV/WBCSD durante el cual se fomentaron más de 70 iniciativas de negocios inclusivos los aprendizajes han sido numerosos y ricos de enseñanza. A continuación presentamos algunos factores observados en una gran mayoría de casos y que por lo tanto llamaríamos factores de éxito:

1) La decisión “política” de fomentar negocios inclusivos debe venir de la cabeza de la empresa (CEO), ya que este tipo de iniciativas ligadas al “core business” de la compañía casi siempre incorporan decisiones estratégicas. Los casos más exitosos de negocios inclusivos generalmente fueron impulsados por un líder de la empresa que decidió en un momento dado incorporar una dimensión social a la estrategia global del negocio con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la competitividad del negocio. Pocas veces las iniciativas de negocios inclusivos nacen del departamento de RSE, porque generalmente ellos ven estas iniciativas más como acciones complementarias de un plan de mejoramiento de la imagen corporativa que como una iniciativa ligada a la estrategia global de la compañía.

2) El valor agregado del concepto de “Empresa Ancla”. Cuando el programa arrancó hace unos 4 años, se veía a los negocios inclusivos como un “punto de encuentro” entre iniciativas impulsadas tanto desde la base de la pirámide como desde las empresas. Rápidamente nos dimos cuenta de que para que estos “puntos de encuentro” puedan transformarse en negocios verdaderos y sostenibles iba ser necesario la presencia de un ente articulador externo que





juega el rol de intermediario y facilitador entre las partes (ONG, comerciante intermediario, empresa social). La realidad nos demostró que en muchos casos no era nada fácil encontrar este tipo de articuladores de negocios y articuladores eficaces y transparentes. Por esta razón, tras 1 año de intervención bajo este esquema, optamos por el esquema de entrada mediante una “empresa Ancla”. En este caso la Empresa Ancla debe garantizar por lo menos dos condiciones: a) contar con una capacidad de gestión consolidada que garantice la sostenibilidad y el desarrollo de la empresa y b) el acceso a mercados que garanticen una comercialización ágil de los productos producidos por la familias de bajos ingresos involucrados en el negocio inclusivo. De esta forma el negocio inclusivo está impulsado desde el inicio por una dinámica empresarial fuerte que permite resolver con mayor facilidad los obstáculos que aparecerán en la fase de diseño y arranque del negocio inclusivo.

3) Necesidad de un mapeo y de un buen entendimiento de la realidad donde se quiere intervenir. En su gran mayoría, las empresas medianas y grandes tienen pocos conocimientos de la realidad del mercado de la base de la pirámide. Por su trayectoria, las empresas se han enfocado mucho más a los mercados de la clase media y alta donde existe un poder adquisitivo mayor que en los mercados de las familias de bajos ingresos. Pocas son las empresas que han invertido tiempo y recursos a analizar en detalle las oportunidades de mercado y de abastecimiento que existen en los segmentos de bajos ingresos. Para poder penetrar estos segmentos o llegar a alianzas estratégicas con proveedores que funcionen exitosamente es necesario entender la racionalidad económica, social y cultural de estas familias. Por ejemplo en caso de trabajo con proveedores agrícolas de bajos ingresos que viven en situación de pobreza o extrema pobreza el objetivo económico de estas familias generalmente no es la maximización de los ingresos sino la minimización del riesgo de un fracaso económico. Este comportamiento es totalmente racional ya que estas familias generalmente no cuentan con ahorros y su patrimonio se limita a un pedazo de tierra del cual depende la supervivencia de toda su familia. Invertir en un paquete tecnológico “moderno” que le permitiría aumentar considerablemente el rendimiento de su cultivo implicaría en paralelo incrementar considerablemente el riesgo de perder el limitado patrimonio que su familia ha ido construyendo generación tras generación. En efecto para poder adquirir este paquete tecnológico generalmente el pequeño productor tiene que acudir a un préstamo con garantías hipotecarias (generalmente su tierra), lo que le vuelve muy sensible a cualquier accidente imprevisible como una enfermedad que no le permitiría llevar a cabo el cultivo hasta la cosecha, o el ataque al cultivo de una plaga o enfermedad incontrolable o un accidente climático (sequía, inundación, granizo, helada, etc.) que podría destruir la totalidad de la inversión realizada y por lo tanto poner en riesgo el reducido y vital patrimonio de la familia... Frente a este riesgo muchas familias pobres prefieren seguir utilizando sistemas de producción tradicionales muy poco productivos pero que no ponen en riesgo la sobrevivencia familiar... Contrariamente a lo que piensan muchos profesionales universitarios que salen de grandes escuelas





de negocios no se trata de una actitud “irracional” o “postergada” sino más bien de una gran sabiduría que ha permitido a estas familias muy pobres mantenerse décadas tras décadas en condiciones adversas a pesar de todas las dificultades... Estas situaciones son muy comunes cuando se trata de promover negocios inclusivos con la base de la pirámide y por lo tanto requieren de una gran capacidad de análisis de las empresas anclas, quienes para su mayoría nunca han sido enfrentadas a este tipo de situaciones. Las empresas que incorporan en sus equipos técnicos o profesionales provenientes de estas categorías sociales, logran entender más rápidamente este tipo de situaciones y por lo tanto logran diseñar modelos de negocios inclusivos más sostenibles y más exitosos.

4) La introducción de innovaciones tecnológicas o procesos innovadores marca la diferencia para avanzar en el negocio inclusivo: uno de los elementos transversales a la mayoría de los negocios inclusivos que hemos ido impulsando es la incorporación de elementos innovadores. Los ejemplos más relevantes son la introducción de la tecnologías de la información y comunicación a gran escala que permiten administrar negocios cuyas características son la realización de un gran número de transacciones de muy bajo valor (muy frecuentemente inferiores a 10 dólares) con un gran cantidad de clientes pequeños, los sistemas de *E-learning* que permiten reducir los costos de la capacitación y llegar a un número muy grande de beneficiarios que viven en zonas muy dispersas. También se señalan numerosos procesos de innovación tecnológicos en temas productivos como el uso de semillas certificadas de última generación, la introducción de variedades híbridas, la mecanización u automatización de ciertas tareas productivas que permiten reducir los costos de producción, así como la introducción de nuevos modelos de negocios como los que utilizan a gran escala los modelos de pre-pago.

5) La utilización del capital social existente en la zona de intervención permite ahorrar tiempo y recursos (“hidden capital”, por ej. bases de datos de clientes que puedan resultar útiles como garantías de acceso al crédito). Para poder enfrentar situaciones muy adversas (acceso a servicios básicos, lucha contra la delincuencia, acceso a la propiedad, negociación con los gobiernos locales, etc.) los pobres han estado obligados desde hace mucho tiempo a organizarse. Por esta razón el tejido social de las zonas de alta concentración de la pobreza muchas veces se encuentra muy desarrollado y fortalecido. Si se logra identificar en este tejido social a los verdaderos líderes que gozan de la credibilidad y de la confianza de las bases, puede ser utilizado de forma muy provechosa para una rápida implementación de un negocio inclusivo.

6) Acuerdos inter-institucionales o inter/empresas que permiten reforzar y complementar las capacidades de la empresa ancla son casi indispensables. La mayoría de los negocios inclusivos requiere desarrollar nuevos servicios en condiciones poco conocidas por las empresas. En esta situación es generalmente más eficaz para la empresa ancla subcontratar o llegar a acuerdos estratégicos con entidades especializadas que cuentan con un saber específico





que la empresa ancla no tiene o llegar a acuerdos con organizaciones no gubernamentales. Los casos de subcontratación o alianzas estratégicas encontrados con mayor frecuencia fueron entidades financieras, entidades de asistencia técnica, entidades especializadas en TIC, compañías de seguros, distribuidoras de insumos, etc..

7) Importancia de contar con el respaldo y apoyo de Gobiernos locales que facilitan financiamientos o desarrollan infraestructuras que contribuyen al éxito del negocio inclusivo. Prácticamente todos los negocios inclusivos se desarrollan en uno o varios territorios determinados, por esta razón el involucramiento de los Gobiernos locales es una estrategia que permite resolver problemas que la empresa no puede solucionar sola, por ejemplo el tema del acceso a infraestructuras (vías de comunicación, canales de riego) a servicios básicos (electrificación, agua potable, telecomunicación) o el acceso a financiamientos complementarios. Muchos gobiernos locales cuentan con recursos que pueden apalancar los recursos de las empresas privadas si se logra demostrar el impacto social y económico que puede permitir estos tipos de cofinanciamientos.

8) Fomentar la apropiación de la iniciativa por parte de la comunidad. Los negocios inclusivos más exitosos casi siempre fueron pensados, diseñados e implementados con una participación activa de la población de bajos ingresos involucrada en el mismo negocio. El profesor Stuart Hart de la Universidad de Cornell ha introducido el concepto de la cocreación como una forma de diseñar e implementar un negocio donde las partes (empresa ancla y BoP) se vuelven “socias” de un mismo negocio y donde las dos partes tienen intereses comunes, responsabilidades, derechos y obligaciones alrededor de un mismo negocio.

9) Promover relaciones de largo plazo. Una de las principales características que definen la relación inicial entre una empresa ancla y familias de bajos ingresos es la desconfianza. Esta situación se debe a que muchas veces en el pasado se dieron situaciones de articulación donde las partes se sintieron defraudadas frente a sus expectativas iniciales. La construcción de una relación de confianza entre las partes es larga, y complicada. Una de las formas más rápidas de ir construyendo esta confianza es mediante la identificación de líderes de la comunidad y líderes de la empresa que juntos van a ir construyendo una relación de confianza basada en la transparencia y la comunicación. Una adecuada comunicación en la construcción de la relación es fundamental ya que de esta forma se permitirá que ambas partes entiendan con claridad los intereses, problemas y puntos de vista de la otra parte.

10) Fijar expectativas, reducir la incertidumbre facilita la inversión: los negocios que involucran a la base de la pirámide, deben tomar en cuenta que por la situación precaria de las familias de bajos ingresos es indispensable reducir las incertidumbres a un nivel mínimo ya que como lo señalamos anteriormente la racionalidad económica de las familias de bajos ingresos consiste primero en minimizar el riesgo antes de maximizar los ingresos. Cualquier duda, imprecisión, o “espacio gris” de un proyecto de negocio inclusivo corre el riesgo de ser interpretado por las familias de bajos ingresos como un riesgo que pone en duda la posibili-





dad de éxito de un NI. Además la empresa ancla debe tener un especial cuidado en no crear falsas expectativas desde el planteamiento de la idea inicial de “Negocio Inclusivo” para evitar que en el momento de iniciar el proyecto vaya naciendo en el entorno de la BdP una percepción de “incumplimiento” de las promesas iniciales de la empresa ancla. Esta situación es bastante comprensible ya que la historia de estos grupos perteneciente a la BdP está llena de ofrecimientos incumplidos por parte de grupos políticos, filantrópicos, y algunas veces de inversionistas que nunca implementaron los proyectos presentados inicialmente como LA SOLUCION al desarrollo económico de una región. La reducción de estas incertidumbres muchas veces pasa por el involucramiento de líderes que gozan de credibilidad y legitimidad tanto en las familias de bajos ingresos como en el mundo empresarial.

11) Asegurar resultados positivos de corto plazo que legitiman la relación entre las partes. Una de las características de las familias de bajo ingresos es que muchas veces, viven con los ingresos del día a día y por lo tanto no se sienten muy motivadas por involucrarse en un proyecto cuyos primeros resultados se podrán observar en el mediano o largo plazo. Además por el bajo nivel de confianza que generalmente existe entre la BdP y los empresarios es importante mostrar señales a corto plazo de que el proyecto se está desarrollando tal como está planificado y con algunas señales a corto plazo, de que el negocio inclusivo contribuye desde su arranque a algunas mejoras para los beneficiarios de la BdP. Del otro lado, muchos de los gerentes requieren convencer a su directorio de que un negocio inclusivo contribuye a los buenos resultados de la compañía y por lo tanto necesita demostrar a corto plazo que se trata realmente de una relación ganar/ganar entre las partes. Por esta razón el negocio inclusivo requiere demostrar resultados a corto plazo que contribuirán a reforzar la confianza de los representantes de los accionistas o de los altos directivos de la compañía sobre la correcta decisión del gerente para invertir en un Negocio que involucra a actores de la BdP. En estas condiciones es importante prever en la construcción del *Business Plan* unos hitos de corto plazo que contribuyan al alcance de resultados favorables a corto plazo para las 2 partes involucradas.

12) La consecución de fuentes de co-financiamiento no reembolsables ayuda a la empresa a “lanzarse” en negocios inclusivos, especialmente para financiar la fase de estudio y diseño del futuro negocio inclusivo. La mayoría de las empresas ven en los negocios inclusivos oportunidades de negocio interesantes y atractivas pero que muchas veces implican en un primer tiempo levantar algunas barreras de entrada que no tienen los negocios convencionales. Adicionalmente muchos de estos negocios son percibidos por el sector empresarial como negocio con alto nivel de riesgos ya que se trata de intervenir en un entorno y con actores que no conocen muy bien los empresarios y que a priori no gozan de un alto nivel de confianza por parte de los decisores empresariales. En estas condiciones muchos empresarios postergan su toma de decisión de lanzarse en la construcción de un negocio inclusivo si no cuentan en paralelo con un incentivo de carácter económico que contribuya a compartir el riesgo con





otro actor (Estado, ONG, otro empresario, etc.). Esta situación es particularmente notoria en las empresas medianas o en las empresas nacionales grandes, pero que no disponen de recursos suficientes para asumir este tipo de riesgo solo o que simplemente no cuentan con los recursos suficientes para realizar la inversión de entrada que implica diseñar e implementar un negocio inclusivo.

6. CUELLOS DE BOTELLA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

1) Muchas empresas no están dispuestas a asumir solas el costo marginal (inversión inicial + riesgo) que implica impulsar un negocio inclusivo.

- a. Con la excepción de las grandes empresas y multinacionales, es muy difícil que la empresa asuma el riesgo.
- b. Sabiendo que es un costo de inversión de alto riesgo.
- c. El beneficio de la inversión es compartido entre el sector privado y el sector público.
- d. Hay necesidad de incentivos (económico, fiscal, o publicidad) para intervenir, sea del Gobierno nacional o local, o de entidad de cooperación u ONG.
- e. Trata de inversiones de mediano o largo plazo, y las empresas necesitan garantía de continuidad de los incentivos, lo que muchas veces pasa por un proceso de institucionalización de estos incentivos.

2) La falta de infraestructuras básicas, especialmente vías de comunicación, electrificación y acceso a sistemas de riego frena la implementación de más negocios inclusivos.

- a. En general las empresas anclas eligen las zonas de mayor facilidad, lo que significa, cercanas, fácilmente accesibles, con servicios de electrificación, telefonía celular, etc.
- b. En general, las zonas de mayor pobreza son zonas que no cuentan con estos niveles de infraestructuras. Por lo tanto, si no existen incentivos especiales para que estas empresas establezcan NI en zonas marginales, es probable que las empresas anclas elijan las zonas de mayores facilidades en cuanto a infraestructuras y no las zonas de mayor concentración de pobreza.

3) Las empresas desconocen profundamente la realidad de los pobres, especialmente de los pobres rurales (en términos de mercado, de capacidad, de prioridades, de niveles de riesgos que tienen que asumir, etc.). Las empresas no entienden fácilmente la racionalidad de los pobres, que muchas veces no consiste en maximizar la ganancia sino más bien en minimizar los riesgos. De igual forma los pobres desconocen la realidad del mundo empresarial y los desafíos que tienen que enfrentar.





- a. Tienen muchos prejuicios sobre capacidades, valores y potencialidad que representan estas poblaciones de bajos ingresos.
 - b. Las empresas perciben estas poblaciones más como un problema para el desarrollo de negocios, que una oportunidad, considerando que su capacidad productiva y su poder adquisitivo son muy limitados, y por lo tanto, de poco atractivo.
 - c. A consecuencia de este desconocimiento mutuo, las relaciones de negocio entre las partes (empresa ancla/pobres) se caracterizan en un primer momento por altos niveles de desconfianza, lo que en muchos casos afecta el buen desempeño de los NI.
 - d. Estos niveles de desconfianza se pueden superar mediante la intervención de actores adicionales que contribuyen a mejorar el conocimiento de la realidad de la otra parte y muchas veces juegan un rol de mediador o facilitador entre las partes.
- 4) Falta de información sistematizada y accesible (casos) sobre experiencias exitosas y fracasadas de negocios inclusivos.
- a. El desarrollo de NI en América Latina se inició hace unos 5 años. Durante este periodo se han ido desarrollando una multitud de iniciativas, utilizando metodologías diversas e implementando numerosos instrumentos. Sin embargo es muy difícil conseguir información sistematizada y completa sobre estas experiencias. Muchas empresas y entidades de cooperación han “re-inventando la rueda” por no existir un espacio formalizado de intercambio de experiencias.
 - b. Para remediar esta falta de información, hace algunos meses, cinco entidades de desarrollo (SNV, Avina, Fundes, World Resources Institute y Ashoka), con el respaldo del WBCSD, han impulsado la creación de una red regional sobre los NI.
- 5) Existe una brecha de conocimientos, capacidades, información, y cultural entre BdP y Empresas anclas que dificulta el desarrollo de NI.
- a. Las exigencias de los mercados globalizados se han ido incrementando, tanto en aspectos relacionados como con la calidad, inocuidad y trazabilidad de los productos, lo que obliga a las empresas anclas a ser muy rigurosas y exigentes con sus proveedores. Del otro lado, los productores, por sus condiciones de educación, conocimiento y por sus capacidades económicas, no están en condición de responder a estas exigencias. Esta brecha de conocimiento y capacidades sólo puede ser superada mediante un fuerte proceso de capacitación y transferencia de capacidades hacia los pequeños proveedores. Este tema en muchos casos representa uno de los principales costos de inversión para desarrollar un NI.





- b. Otra dificultad que se encuentra para superar esta brecha de conocimiento y capacidades entre empresa ancla y sus proveedores consiste en poder ubicar operadoras de capacitación o asistencia técnica que manejen metodologías e instrumentos adaptados a la realidad cultural y social de estos pequeños proveedores. De las experiencias observadas, los niveles de adopción de la tecnología planteada por las empresas anclas, por parte de los pequeños productores, son bastante reducidos o siguen una curva de aprendizaje larga, muchas veces incompatible con el ritmo acelerado del desarrollo del NI.
- 6) Dificultades en encontrar fuentes de financiamiento o capital de riesgo que permita implementar una iniciativa de NI.
- a. La mayoría de las entidades financieras no tienen desarrollado productos financieros que se adapten a la realidad económica de las poblaciones de bajos ingresos. Todavía son pocas las entidades financieras dispuestas a entregar créditos sin contar con garantías hipotecarias sólidas, lo que en consecuencia limita las posibilidades de incorporar poblaciones de bajos ingresos en las cadenas de valor de las empresas anclas. Esta situación se complica aún más cuando se trata de inversiones productivas, cuya recuperación se hace a mediano o largo plazo.
 - b. En el caso de NI de carácter agropecuario, esta situación es aún más complicada por el hecho de que no existen sistemas de seguro agrícola que permitan cubrir los riesgos cada vez más frecuentes de accidentes climáticos. En esta situación muchas entidades financieras evitan involucrarse en actividades agropecuarias.
 - c. El vacío de oferta de servicios financieros por parte de las entidades financieras formales ha sido cubierto por los usureros que llegan a cobrar una tasa de interés mensual superior al 10%, pero al mismo tiempo es difícil para las entidades formales competir con los usureros, por el hecho de que ellos ofrecen un servicio inmediato y sin tramitación burocrática, sin garantía ninguna y de libre disponibilidad. Estos servicios informales, a pesar de su costo exorbitante son muy valorados por las familias de bajo ingreso, ya que representan una solución inmediata en caso de emergencia.
- 7) El marco regulatorio convencional (leyes, normas, reglamentos, contratos, etc.) muchas veces no funcionan en el mercado BdP.
- a. El mercado de la BdP se caracteriza por ser un mercado muy informal, donde las transacciones no son registradas por ninguna instancia y por lo tanto no están sujetas a impuestos. Pero al mismo tiempo esta situación dificulta enormemente la integración de estos actores en las cadenas de valor de las empresas. Al mismo tiempo esta





situación impide que las familias de bajos ingresos tengan acceso a los beneficios que permite la formalidad de los negocios (acceso a incentivos económicos, fuentes de financiamiento formal, sistemas de seguro social, subsidios, etc.).

- b. En muchos países existen grandes problemas relacionados con la propiedad de la tierra, lo que se traduce en un gran porcentaje de pequeños productores que no cuentan con títulos de propiedad regularizados y por lo tanto no pueden presentar garantías hipotecarias a las entidades financieras.
- c. En muchos casos, con valor legal y por lo tanto de cumplimiento obligatorio, un contrato suscrito entre una empresa ancla y familias de bajos ingresos no es respetado por estos últimos. Además, acudir a instancias legales para resolver estos incumplimientos resulta inútil y costoso para la empresa ancla. En estas condiciones es muy importante desde la suscripción del contrato, prever mecanismos de arbitraje, aceptados por las dos partes.

8) La baja calidad de los servicios educativos recibidos por los pobres lleva a problemas de conocimientos básicos y a una falta de valores y principios que dificultan la implementación de negocios inclusivos.

- a. La pobreza se caracteriza por niveles educativos bajos como consecuencia de servicios educativos de baja calidad en las zonas de concentración de la pobreza, sea urbana y aún peor, rural. Más allá del bajo nivel de conocimiento cognitivo, esta situación repercute en una pérdida en valores y principios necesarios para la vida en sociedad (dinero fácil, viveza criolla, pasividad, problema de lealtad/valor de la palabra, etc.).

9) Los problemas de la inseguridad, delincuencia, actividades ilícitas, movimientos irregulares dificultan enormemente la implementación de negocios inclusivos.

- a. Existe una correlación entre los niveles de la pobreza y los niveles de la inseguridad y delincuencia. Por lo tanto, desarrollar los NI en zonas de alta pobreza implica enfrentarse a los problemas ligados a la delincuencia, como por ejemplo, costos de servicios de seguridad y costos altos de movilización de dinero en efectivo.
- b. Por otro lado, esta situación obliga a las empresas a innovar para desmaterializar el dinero en efectivo en las transacciones y optar por transacciones electrónicas, por ejemplo, utilizando la telefonía celular como billetera electrónica (ver el caso *e-connecting*).

10) La dispersión y los bajos niveles de asociatividad de la BdP dificultan la implementación de negocios inclusivos, por la imposibilidad de realizar economías de escala.





- a. Los NI se caracterizan por involucrar una gran cantidad de personas, cada una con transacciones pequeñas. En esta situación, uno de los desafíos es reducir los costos de transacción, mediante procesos de asociatividad que permiten agrupar una gran cantidad de individuos en una sola instancia con quien trata la empresa ancla.
- b. La asociatividad además facilita los procesos de capacitación, de transferencia de tecnología, de acopio y comercialización del producto, los procesos de negociación entre la empresa ancla y los proveedores, etc.
- c. Sin embargo es importante velar que el proceso de fomento de la asociatividad no se transforme en un proceso de politización que podría afectar gravemente la relación las partes y la sostenibilidad del NI.

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

ALIANZA WBCSD-SNV

Blog de negocios inclusivos www.inclusivebusiness.org

El blog destaca las actividades de la Alianza y sirve como plataforma para comunicar las experiencias de empresas y el aprendizaje en el diseño e implementación de iniciativas de negocios inclusivos. Adicionalmente, el blog ofrece vínculos a las actividades de la Alianza, así como a recursos externos, casos y herramientas relacionadas con el rol de los negocios en el desarrollo sostenible, con el objetivo de promover al máximo la idea de “aprender compartiendo.”

Inclusive Business - profitable business for successful development (2008) - <http://www.snvla.org/mm/file/PDFs/Publications/IB%20BROCHURE%20PDFENG.pdf>

Negocios inclusivos - Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo (2008) - <http://www.snvla.org/mm/file/PDFs/Publications/Negocios%20Inclusivos%20ESP.pdf>

Promoting Small and Medium Enterprises for Sustainable Development (2007) - <http://www.snvla.org/mm/file/PDFs/Publications/IB%20BROCHURE%20PDFENG.pdf>

Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible (2007) - <http://www.snvla.org/mm/file/PDFs/Publications/SustainableDevelopmentESP.pdf>

Los negocios inclusivos en Colombia (2008) - http://www.inclusivebusiness.org/libro_ni_colombia_diciembre08.pdf





WBCSD

Measuring Impact Framework (2008) - <http://www.wbcds.org/web/measuringimpact.htm>

Doing business with the World - The role of corporate leadership in global development (2007) - <http://www.wbcds.org/web/doingbiz.htm>

WBCSD / IBLF Online Development Actors Guide (2006) - <http://www.wbcds.org/web/devguide.htm>

Business for development - Business solutions in support of the Millennium Development Goals (2005) - <http://www.wbcds.org/web/publications/biz4dev-reprint.pdf>

Negocios Para el Desarrollo - Soluciones empresariales para apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Del Milenio - <http://www.wbcds.org/web/publications/biz4dev-spanish.pdf>

Doing Business with the Poor - A Field Guide (2004) - <http://www.wbcds.org/web/publications/sl-field-guide-reprint.pdf>

Oportunidades de negocios para reducir la pobreza - Una guía de campo (2004) - <http://www.wbcds.org/web/publications/sl-fieldguide-spanish.pdf>

SNV

A Firm-Level Approach to Majority Market Business in collaboration with the Inter-American Development Bank (2008) - <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1888276>

Un Enfoque Empresarial sobre Negocios con el Mercado de la Mayoría: Proyecto Mapeo del Sector Privado (2008) - <http://www.snvla.org/mm/file/PDFs/Publications/Private%20Sector%20Mapping%20Project%20ESP.pdf>

Estudio comparativo de la legislación latinoamericana sobre Biocombustibles (2008) - http://www.snvla.org/mm/file/Estudio_Comparativo.pdf

Estudio de mercado del biodiesel en El Salvador, Honduras y Nicaragua (2008) - <http://www.snvla.org/mm/file/PDFs/Publications/Estudio%20de%20mercado%20biodiesel.pdf>



Desarrollo de la cadena de valor de biocombustibles: El caso de Hondupalma (2009) - <http://www.snvla.org/mm/file/Sistematizaci%C3%B3n%20Hondupalma-web.pdf>

Otros recursos

Harvard University, Kennedy School of Government's CSR Initiative

- Expanding Economic Opportunity: The Role of Large Firms (2007) - http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/pub_reports.html
- Sectoral perspectives on the roles of major industry sectors in expanding economic opportunity (analysis of the extractive, financial services, food & beverage, health care, ICT, tourism, utilities, and auto sector) - http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/pub_reports.html

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

- Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor (2008) - <http://www.growinginclusivemarkets.org>
- Las Empresas Frente al Desafío de la Pobreza: Estrategias Exitosas (2008) - <http://www.undp.org/gimlaunch/spanish/index.shtml>

Overseas Development institute (ODI)

- "Harnessing core business for development impact - evolving ideas and issues for action" (2009) - <http://www.odi.org.uk/resources/odi-publications/background-notes/2009/harness-core-business-development-private-sector.pdf>



12. Negocios inclusivos, la experiencia de FUNDES: “Innovación en la cadena”

CLAUDIO DEL CAMPO. GERENTE GENERAL FUNDES. CHILE.

1. ¿QUÉ ENTIENDE FUNDES POR NEGOCIOS INCLUSIVOS?

La mayor parte de la población de América Latina, aproximadamente 370 millones de personas, se encuentra excluida de las dinámicas económicas de sus países, viviendo con bajos ingresos y sin acceso a bienes y servicios básicos como agua, vivienda o alimento. Esta situación es una oportunidad para el sector privado, quien puede desarrollar acciones en mercados no explotados o mediante nuevos modelos de negocios que permitan la inclusión de las comunidades de bajos ingresos en las cadenas de valor. Lo cual impulsa la generación de empleos, el aumento de los ingresos a las personas y finalmente la reducción de la pobreza, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región.

Este tipo de iniciativas del sector privado son las que han originado el concepto de negocios inclusivos (NI), los cuales FUNDES (junto con AVINA) define como:

“Iniciativas económicamente rentables y ambiental/socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, al permitirles:

- su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios, y/o
- su acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad o a menor precio, y/o
- su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un “círculo virtuoso” de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica”.

A la vez se debe distinguir que los NI no son:

- La generación de nuevos consumidores de productos que no mejoran la calidad de vida de los sectores de bajos ingresos, o que no generan un círculo virtuoso de valor social.
- El incentivo al endeudamiento para aumentar el consumo.
- El “hacer negocios de los pobres”.

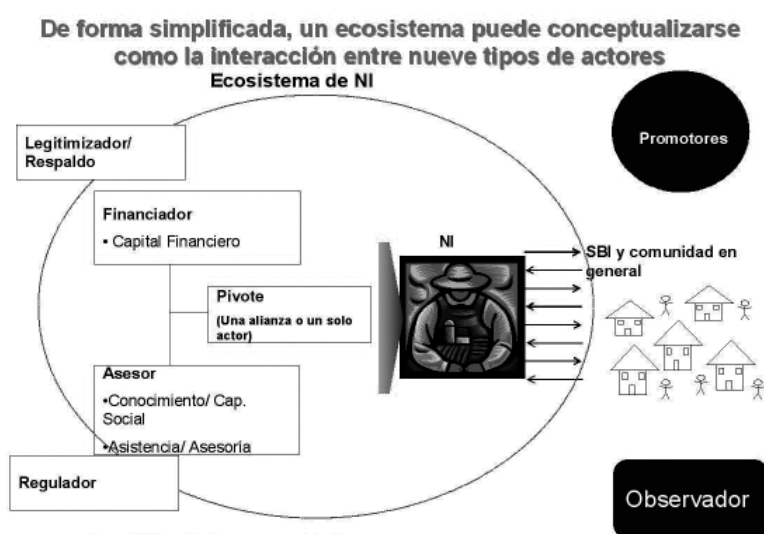




De esta forma, los NI se basan en la utilización de los mecanismos del mercado con el objetivo de generar un alto impacto positivo social y ambiental, sin dejar de lado la rentabilidad financiera del negocio.

El concepto de NI es innovador y propone que el rol que tradicionalmente ha jugado la empresa en las sociedades, de generar rentabilidad económica para sus accionistas, se modifique para que genere al mismo tiempo bienestar social y ambiental y así lograr el desarrollo sostenible de los países. Este enfoque, impulsa cambios en los modelos de negocios de toda una cadena de valor, creando nuevos paradigmas que permitan hacer más eficientes y productivas a las empresas, pero a la vez generando oportunidades de negocio para los sectores de bajos ingresos.

En este sentido, para poder concretar modelos de NI en las empresas, necesariamente se deben definir nuevas estrategias que permitan innovar en la gestión y transformar la forma de hacer negocios, para lo cual es fundamental:



Fuente: AVINA y Gráfico Compartamos con Colombia

- Comprender profundamente los problemas críticos y las oportunidades de la población de bajos ingresos (levantar una línea base de la población meta para que sea incorporada a las cadenas de valor).
- Identificar modelos de negocio que transformen la cadena de valor y que puedan ser escalados y replicados ampliamente por diferentes tipos de actores y en contextos diferentes (no repetir los modelos de negocios tradicionales).
- Apoyar negocios ya existentes a adaptarse a modelos de negocios inclusivos o incubar/ desarrollar nuevos negocios inclusivos (innovación en los productos, servicios, procesos, estructura y modelos).





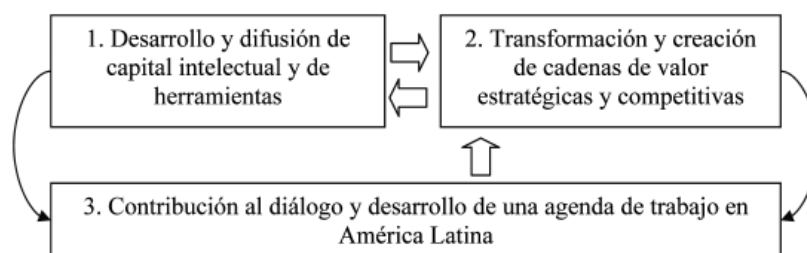
- Desarrollar “Ecosistemas de Modelos de Negocios Inclusivos”, que son sistemas horizontales donde las partes son co-responsables por los impactos jugando distintos roles que se definen de acuerdo a las competencias de cada actor, pero ninguna cuenta con autoridad vertical ni control de la Red de NI. Las acciones se coordinan con acuerdos negociados y alineamientos de incentivos entre las partes y estas redes se caracterizan por contar con actores heterogéneos, por contribuir al núcleo de la estrategia de cada actor y por transacciones ganar-ganar.

2. ¿QUÉ ESTÁ HACIENDO FUNDES EN EL TEMA DE NI?

Reconociendo esta oportunidad y el reto que enfrenta América Latina en incluir a las personas de más bajos ingresos en las dinámicas de las economías, FUNDES junto con AVINA y el World Resources Institute (WRI) conformaron la “Red para los Negocios Inclusivos” con el fin de unir esfuerzos en búsqueda de lograr la visión de tener un desarrollo económico basado en negocios socialmente inclusivos; en donde se involucren a las grandes, a las micro, a las pequeñas y a las medianas empresas, a la sociedad civil, al gobierno y a las comunidades de bajos ingresos en la generación de valor social, económico y ambiental.

Creemos que la Red ofrece una propuesta de valor única al compartir las capacidades de tres instituciones, que incluyen una extensa red de emprendedores, inversores y líderes de la sociedad civil, una experiencia acumulada de trabajo con más de 10.000 MIP y ME's en los últimos 10 años, un liderazgo en análisis de la población de bajos ingresos y una presencia en 15 países y representantes en 31 oficinas.

Para lograr esta visión la Red estableció tres áreas de acción:



1) Desarrollo y difusión de capital intelectual y de herramientas

La experiencia de las instituciones que conforman la Red, indica que existe interés y demanda de herramientas e información por parte de la sociedad civil y del sector privado de cómo y en qué pueden incorporarse en las actividades sociales y las estrategias de negocios inclusivos de manera más eficiente. De esta forma, la Red desarrolla investigaciones sobre





sectores económicos en los países de la región, actualmente en agua, energía y reciclaje. Lo cual ayudará a mapear, tanto cuantitativa como cualitativamente, desajustes y oportunidades en estos sectores con el fin de identificar modelos de negocio rentables e inclusivos que puedan satisfacer estas necesidades.

En este área, FUNDES publicó “La Cadena de Valor del Hierro como Chatarra” en Argentina; en Bolivia se trabaja (desde hace más de 3 meses) en un proyecto piloto con recolectores (*tawis*) en donde se les ha organizado un plan de trabajo de recolección de desechos sólidos en diferentes empresas (la mayoría MIP y ME's), se les indica cómo deben ser entregados a las bodegas de acopio y se les proporcionó un teléfono celular para facilitar el trabajo; finalmente, en Colombia se encuentra en proceso una investigación que determinará oportunidades para la creación de NI en el sector de reciclaje en Bogotá y la Región, especialmente en los residuos de plástico (pets) y en residuos tecnológicos.

Por otro lado, en los sectores de energía y agua, está en proceso la definición de la estrategia de acción, al ser cadenas de valor más complejas que la de reciclaje.

2) Transformación y/o creación de cadenas de valor competitivas

Muy relacionado a lo anterior y enfocándose en sectores y cadenas prioritarios, se identifican modelos de negocios exitosos y novedosos que puedan ser replicables y que tengan oportunidades de escalar. Al identificar estos modelos se procede a determinar posibles actores relevantes, se desarrolla un plan de negocios y se moviliza inversión para hacerlos crecer y replicarlos.

En esta área de acción se realizó un análisis sobre el caso de la Asociación Comunal El Progreso del Siglo (ACEPROS) en El Salvador, para:

- a) sistematizar la experiencia.
- b) realizar el análisis económico-financiero de la empresa.
- c) evaluar oportunidades de mejora en la gestión del negocio.
- d) identificar iniciativas que puedan constituirse en oportunidades de negocios inclusivos para integrar a ACEPROS a mercados más dinámicos.
- e) identificar áreas temáticas que se constituyan en nuevas intervenciones en los temas de negocios inclusivos, agua y saneamiento.

Igualmente se han analizado casos similares en Honduras y Bolivia. Con el fin de que este tipo de asociaciones de prestación de servicios de agua potable y saneamiento puedan ampliar y mejorar la calidad de sus servicios, asimismo se pretende aprender y poder replicar este tipo de modelos tanto para agua como para otros servicios.





3) Diálogo regional

Para ayudar a aumentar la comprensión y la demanda de información en favor de los negocios inclusivos, la Red desarrolló a nivel regional un blog en Internet, que es la versión en español de NextBillion (www.nextbillion.net/espanol). El blog se lanzó oficialmente en diciembre del 2008, y se encuentra activo y dinámico.

En esta misma área de acción se participa y se incentivan foros y talleres relacionados con el tema; por ejemplo se presentaron casos exitosos en dos diferentes paneles en la “Conferencia sobre RSE: Negocios Inclusivos” del BID en Cartagena, Colombia en diciembre de 2008.

3. EXPERIENCIAS EXITOSAS DE FUNDES EN NI

FUNDES ha trabajado durante 25 años en gran cantidad de proyectos, algunos de ellos se pueden catalogar como NI, porque:

- Un segmento de la base de la pirámide se beneficia de la iniciativa, ya sea mediante su incorporación a un eslabón de una cadena productiva (proveedor o distribuidor) o mediante el consumo de un producto/servicio que mejora su calidad de vida.
- Son negocios rentables al responder a una demanda de mercado existente; y
- Son iniciativas autosostenibles en el tiempo (a diferencia de proyectos tradicionales que funcionan con subsidios, pues una vez que el aporte acaba, muere el proyecto).

Entre estos proyectos se pueden citar:

- Chile: Transportes Río Vergara
- Bolivia: Desarrollo de Proveedores en la Cadena de Camélidos
- Venezuela: ArmeFácil – MASISA
- México: Comercio Detallista
- Chile: Chatarra – Gerdau Aza

De estas cinco experiencias, se detallan: Transportes Río Vergara en Chile y Desarrollo de Proveedores en la Cadena de Camélidos en Bolivia.

3. 1. CHILE: TRANSPORTES RÍO VERGARA

Introducción

El transporte dentro de la cadena de valor forestal es una actividad de apoyo, es decir es una actividad de logística. Sin embargo, es de vital importancia puesto que le da secuencia al proceso industrial de la actividad forestal.





Sin embargo, el emplazamiento de las empresas forestales responde a la ubicación del recurso bosque y la cercanía de empresas de transporte adecuadas para la tarea no es un requisito.

Por tanto, normalmente las empresas optan por grandes empresas situadas en las ciudades principales que se desplazan hasta sus plantas. Las localidades cercanas a los recursos forestales generalmente tienen una población de bajos ingresos y un desarrollo relativo bastante menor.

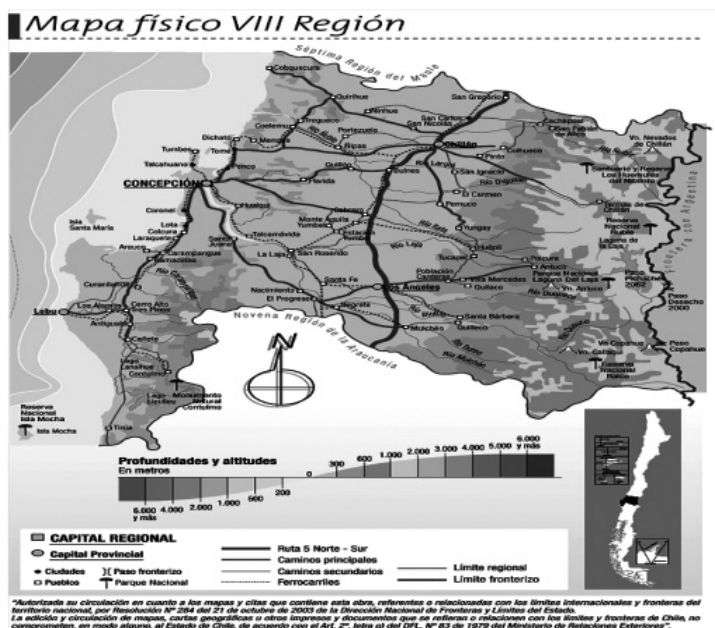
El siguiente caso relata la experiencia de un grupo de pequeños transportistas locales de Nacimiento, Región del Biobío en Chile, que de forma asociada se han incorporado exitosamente a la cadena de servicios de una gran empresa forestal.

El Contexto

a. Dimensionamiento y caracterización del sector

El proyecto *Desarrollo y Puesta en Marcha de una Empresa Asociativa Forestal Mininco, División Monte Águila*, nace en la región del Biobío, en las ciudades de Los Ángeles y Nacimiento.

La Región del Biobío, es la segunda región de Chile con mayor número de habitantes y tercera en cuanto a densidad poblacional. Además, se sitúa en el segundo lugar de productividad económica después de la región metropolitana de Santiago.





Su economía se sustenta en una fuerte base exportadora proveniente de la actividad forestal, pesquera e industrial, destacando la celulosa, la madera, la harina de pescado, los productos congelados y el acero.

La producción silvoagropecuaria representa casi el 14% del producto geográfico bruto regional. En este rubro sobresale la actividad forestal, al encontrarse en la región el 44,3% aproximadamente de las plantaciones forestales del país, casi 939.420 hectáreas. Además, la región cuenta con cinco Áreas Silvestres Protegidas.

b. La importancia de los sectores involucrados

En Chile, la actividad forestal es desarrollada por aproximadamente 2.000 empresas, la mayoría de tamaño pequeño y divididas casi por igual entre el bosque y la industria, con énfasis de empleo en la actividad industrial (68,3%). La industria forestal está en crecimiento, donde las empresas del sector crecen en un 6,6% en número y los trabajadores un 14,1% en forma anual.

La Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC), es uno de los grupos industriales y forestales más importantes de Chile y Latinoamérica. Ella opera en forma integrada, como holding a través de cinco centros de negocio. Forestal MININCO, la empresa que solicitó la intervención de FUNDES, forma parte del complejo de empresas CMPC. La empresa abastece a las plantas de celulosa y papel de empresas CMPC.

Para la industria forestal el transporte terrestre es crítico, es el más empleado por su versatilidad para acceder a operaciones de terreno, centros procesadores y puntos de embarque y desembarque. Representa aproximadamente el 45% del costo total de producción, sin considerar el transporte marítimo.

El transporte en general en Chile alcanzaba en 2003 un tamaño de casi 80.000 empresas (98% de micro y pequeña empresa). Se estima que el transporte de carga no supera al 4% de las empresas del sector (unas 3.200 empresas). La mayor cantidad de empresas de transporte (77% de origen familiar), entraron al mercado entre 1991 y 1995, que es el periodo de mayor auge del sector forestal, luego la tasa de entrada ha descendido sostenidamente por falta de atractivo del sector, aunque las barreras de entrada son bajas. El tamaño medio de la flota es de 12 camiones.

La caracterización de las empresas del transporte que prestan servicios a las forestales según su tamaño es la siguiente:

- Las empresas pequeñas (37%), son de subsistencia, sin perspectivas de crecimiento, tiene entre 1 y 6 camiones y con parientes en la sociedad y en el trabajo.
- Un 43% son medianas, entre 7 a 15 camiones, con estructura más formal y profesionalizada.
- Un 20% de las empresas son grandes, poseen un considerable capital de respaldo (16 o más camiones) y están diversificadas en servicios y clientes.





El problema / la oportunidad de desarrollo

a. Descripción general del problema u oportunidad

El grupo de Transportistas Asociados (Transportes Río Vergara), nace en la Octava Región, en las ciudades de Los Ángeles y Nacimiento, como una respuesta a la necesidad de un grupo de 17 micro y pequeños empresarios, Transportistas Forestales, de trabajar unidos y abordar las problemáticas derivadas de un negocio que enfrenta cada día mayores restricciones.

Antes del proyecto, las grandes empresas de transporte de la zona eran las encargadas de proveer el servicio a las forestales. El mercado dejaba fuera a los transportistas pequeños por falta de competitividad, quienes manejaban uno o dos camiones de una antigüedad superior de los estándares de Forestal Monte Águila y Mininco, razón por la cual habían sido excluidos.

Cuando se crearon las empresas de celulosa en la zona, declararon que iban a crear empleos en la localidad. Los transportistas no sentían que eso hubiera ocurrido sino al contrario que habían dejado “pasar” camiones de otras empresas y no de la localidad. Por eso, a través de la asociación gremial realizaron la petición.

Los pequeños transportistas pidieron a la empresa ser considerados y se decidió llevar a cabo un proyecto asociativo, como manera de buscar la vinculación entre los pequeños empresarios que una vez fueron grandes transportistas y que por diversos motivos no tuvieron la capacidad para mantenerse en el tiempo. La idea se sustentaba en la percepción de que la asociatividad productiva permite que las micro y pequeñas empresas compartan información sobre mercados, adquieran el tamaño mínimo necesario para aprovechar las “economías de escala”, logren niveles de flexibilidad y adaptabilidad mayores, y accedan a recursos competitivos fundamentales en los mercados globalizados.

Entonces, la situación que se pretendía resolver era:

Romper el vínculo de pequeños transportistas con intermediarios para acceder a contratos con grandes compañías del sector forestal y desarrollar un modelo de negocio que permitiera asegurar la permanencia en el mercado del transporte forestal con un alto nivel de eficiencia y aliados estratégicos de largo plazo.

La empresa forestal escuchó a la organización principal de transporte de la zona, quienes les hicieron ver ese problema. Ellos fueron acogidos, se evaluó el problema y se buscó una salida.

Parte de la visión de la empresa forestal fue, y sigue siendo, recoger las inquietudes del entorno donde se relacionan y desarrollar capacidades locales en el territorio.

La idea de solución contemplaba que un grupo de empresarios micro y pequeños o camioneros independientes se asociaran para prestar servicios a Forestal Monte Águila como





un solo contratista. Se trataba de empresarios que subsistían con su camión, y no podían participar en las licitaciones, eran empresas pequeñas de camiones. Una empresa para ser considerada en el rubro, debe poseer sobre 15 camiones; sólo así puede llegar a obtener el nivel de facturación tal que permita clasificarla como factible de operar.

Otra de las razones importantes esgrimidas por los transportistas tiene relación con la generación de economías de escala en la compra de insumos y servicios, que les permitiría ahorros en los costos de operación, mejorando su poder de negociación frente a proveedores al manejar mayores volúmenes de compra.

La Intervención de FUNDES

a. Antecedentes

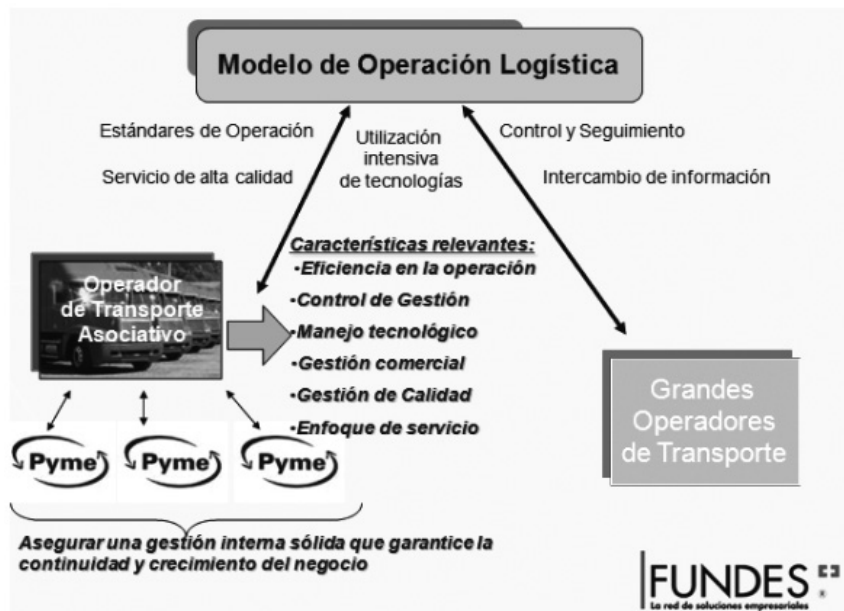
Un grupo original de 23 empresarios requería ser evaluado para seleccionar a los participantes del proyecto. El grupo tenía capacidad para transportar un volumen de producción estimado de 35.000 toneladas al mes de eucalipto y cada cual contaba con una trayectoria empresarial como operadores de transporte forestal de entre 10 a 20 años de experiencia.

Cada una de las empresas poseía uno o más equipos completos de transporte, camión y remolque, pero que no cumplían con los estándares de Forestal Mininco. El 30% de las empresas que conformaban el grupo mantenían contratos directos con empresas forestales de la región. El 70% restante, eran contratistas indirectos, es decir, prestaban sus servicios de transporte forestal a través de intermediarios, quienes asumían los contratos con los mandantes, cuyos subcontratos, generalmente, no eran del todo formales y las empresas debían asumir una serie de costos que no lograban determinar con claridad; por tanto, los resultados de sus ejercicios financieros no arrojaban, en estricto rigor, la realidad de sus empresas.

La gran limitación que enfrentaban los empresarios era la baja capacidad de gestionar sus negocios, ya que la experiencia en el rubro les había permitido desarrollar una sólida capacidad técnica, pero no habían podido desarrollar de manera integral sus negocios, lo que significaba una espiral de involución en sus unidades productivas y pérdida de competitividad, frente a operadores profesionales con desarrollados sistemas de gestión y operación altamente eficientes y de acuerdo a las necesidades de las grandes compañías forestales que se rigen por estándares internacionales.

Este proyecto en sus comienzos puede ser definido como asociatividad horizontal entre proveedores de servicios de transporte para una gran empresa. También tiene elementos de desarrollo económico local, ya que los proveedores estaban localizados cercanamente a las plantas de operación y fueron apoyadas por el municipio en sus demandas frente a la forestal.





Fuente: FUNDES

Por otra parte, para Forestal Mininco se trata de un programa de servicios locales que nace de alianzas entre proveedores de tecnología, empresarios del transporte y generadores de servicio.

Los beneficiarios directos del proyecto son los socios transportistas, los trabajadores de la empresa asociativa y por supuesto, la forestal.

Mientras que entre los beneficiarios indirectos del proyecto se encuentran los proveedores de Transportes Río Vergara, personas que prestan servicios de alojamiento y alimentación a los conductores y las familias de los mismos.

b. Los resultados

Los principales resultados que se lograron en este proceso son:

- Puesta en marcha de una empresa asociativa formalmente establecida que se gestiona adecuadamente y ofrece un servicio a Forestal Mininco de alta calidad, cumpliendo plenamente con los estándares de operación establecidos por la misma.
- Transportes Río Vergara S. A. por ser sociedad anónima cerrada se administra a través de un gerente que no es parte de dicha sociedad. El gerente le reporta a un directorio que es representado por 5 socios, una vez al mes se presenta un estado de resultado operacional que es validado por dicho directorio.





- Sus resultados han permitido generar un adecuado margen de rentabilidad, generando utilidades para la empresa en todos los meses de operación.

Todos los indicadores originales del proyecto se han cumplido. Se resumen a continuación:

- 100% de los empresarios comprende la importancia y beneficios relacionados con el trabajo asociativo.
- 100% de los empresarios entiende la importancia de la planificación estratégica en el desarrollo del negocio.
- Modelo estratégico y operativo de la nueva organización documentado y validado por los empresarios y por Forestal Monteágüila.
- Empresa asociativa constituida jurídicamente.
- Se cuenta con un Plan de implementación detallado que permite la puesta en marcha de la nueva empresa con los estándares de operación requeridos por el Modelo de Operación Logística (Proceso de Planificación operativa).
- Se cuenta con un sistema de indicadores de gestión y resultado que permiten hacer seguimiento y control de la puesta en marcha de la nueva empresa (Sistema de Control de Gestión).

c. Comentarios finales

El proyecto cumplió plenamente el resultado esperado que era conformar una empresa asociativa de transporte a partir de pequeños empresarios del rubro, que por diversas razones, presentaban importantes diferencias individuales, lo cual también constituyó un desafío no menor, al momento de resolver las diferencias y alinear objetivos de negocio.

La inquietud por parte de la empresa contratante del proyecto, fue atendida en un 100% ya que bajo el contexto de una política de responsabilidad social y desarrollo local, se pudo involucrar a pequeños empresarios, en un proyecto de grandes dimensiones que la empresa estaba desarrollando, originalmente sólo pensado para que participaran grandes empresas del transporte.

Hoy en día, la nueva empresa asociativa instalada, está sólidamente posicionada ante Mininco como una empresa que cumple adecuadamente los estándares de desempeño y operación, llegando a ocupar una posición en el primer tercio del ranking que maneja Mininco en términos de resultados y desempeño, inclusive superando a grandes empresas que también prestan igual servicio. Esta situación ha contribuido a mejorar las condiciones económicas de los pequeños empresarios, permitiendo mayor grado de gestión y capacidad de invertir en negocio propio.





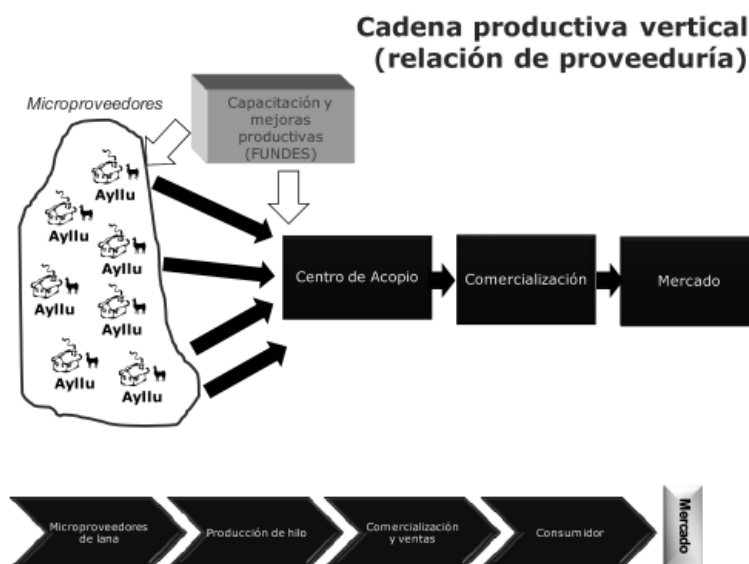
La intervención con análisis individual de socios fue acertada. Los socios de un proyecto de este tipo deben tener un liderazgo participativo, no individualista, por lo que tiene que haber un perfil psicológico más adecuado al modelo asociativo.

3. 2. BOLIVIA: DESARROLLO DE PROVEEDORES EN LA CADENA DE CAMÉLIDOS

Bolivia se destaca por ser uno de los países más pobres de América, 70% de su población vive por debajo de la línea de pobreza, la mayor parte se ubica en la zona rural del país. Por otro lado, la cadena de camélidos boliviana posee la población de llamas más grande del mundo (2 millones de cabezas, 60% del población mundial) y es de gran importancia en la economía y en el bienestar social de Bolivia al depender económicamente de esta actividad más de 165.000 personas entre productores, intermediarios y asalariados (5% de la población económicamente activa de Bolivia).

Como dato relevante de la actividad productiva de camélidos, el ingreso económico de los productores primarios de fibra, carne y cuero es en promedio 488 dólares por año, importante al tomar en cuenta que el PIB per cápita actual del país es de 1.000 dólares. Los productores primarios son quiénes se pueden considerar como la población de más bajos ingresos dentro de esta cadena.

Los productores primarios se pueden catalogar como empresas fundamentalmente familiares, con escasa administración y gerenciamiento empresarial. Su producción está orientada al mercado interno, fundamentalmente local, con rentabilidades bajas debido a los bajos precios en que ofertan sus productos, a su vez, por su baja calidad.





Se detectó que el problema principal de la cadena de camélidos es la atomización, dispersión y la mala vinculación de los productores primarios con el resto de la cadena. Situación que impide que puedan asociarse y/o afrontar empresarialmente y con economías de escala su mercado; que al final afecta la competitividad de la cadena completa.

Ante esta situación se diseñó e implementó un Programa de desarrollo de proveedores y de desarrollo asociativo, que contribuyera a elevar los estándares de calidad, productividad y gestión a las empresas familiares que proveen lana a COPROCA (Compañía de Productos de Camélidos S. A.), empresa que elabora y distribuye fibras, hilos, prendas y accesorios a partir de la lana de camélidos. Es decir, se creó un modelo innovador al incorporar a productores primarios de camélidos de forma más eficiente a la cadena de valor, utilizando una empresa líder, mediante un cambio organizacional al nivel de los productores primarios y en COPROCA, en la forma de recolección de la lana.

Algunos de los resultados obtenidos son:

- Implementación de 5 centros de acopio de la lana con 21 personas capacitadas para su administración, que sirven para disminuir el costo de los productores primarios en la entrega de su producto.
- Conformación de una asociación de descordadores de fibra de llama, la cual vela por el bienestar de los productores y gana poder de negociación en las condiciones de entrega del producto.
- Se incrementaron las ventas de la cadena en más de un 30%, haciendo que la participación de mercado subiera de 10% al 13%.
- Dentro de COPROCA, el 100% de los empleados se les dio capacidad para el manejo de productos químicos, se implementó una piscina de tratamiento de agua y se dio una reducción del consumo de energía en 3,33 KWH por kilogramo de hilo producido.
- En todo el proceso se redujo en un 66% la generación de residuos, en un 97% los sólidos suspendidos y en un 21% los sólidos disueltos.
- En total, 433 familias ganaderas recibieron asistencia técnica y capacitación (sanidad animal, manejo de praderas y manejo de fibra) y se les proporcionó herramientas e insumos de trabajo.

Innovación

El tema de innovación en este proyecto, se da en dos áreas: en la proveeduría de COPROCA, con la creación de los centros de acopio, y en los productores primarios, mediante un cambio en la forma en que llevan a cabo su proceso productivo para mejorar la calidad de su produc-





ción. De esta forma COPROCA se benefició al obtener una mejor calidad en sus insumos y mejorar su cadena de proveeduría, mientras que los productores primarios mediante el aumento de sus ingresos, tanto por aumento en la calidad de sus productos como por una mayor producción.





